



**Otimização do Mix de Contactos a Clientes:**  
**Uma aplicação ao contexto das telecomunicações**

Por:

**Francisco Miguel Amaral Dias**

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços**

Orientado por:

**Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva**

2017

## **Nota Biográfica**

Francisco Miguel Amaral Dias é natural de São João da Madeira.

Licenciou-se em Gestão pela Universidade de Aveiro no ano de 2015, com média de quinze valores, tendo realizado o último semestre do curso na Technal University of Liberec, República Checa, através do programa de intercâmbio Erasmus.

No ano de 2015, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços na FEP- Faculdade de Economia do Porto, concluindo a componente curricular com média de dezasseis valores.

A nível profissional teve a sua primeira e única experiência na empresa que o acolheu para a realização de Estágio Curricular, a NOS Comunicações, S.A.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, um obrigado enorme à minha família maravilhosa. Aos meus pais, Vitor e Cândida, por todo o apoio que me deram, bem como aos meus dois irmãos Filipe e João, que sempre acreditaram em mim e me deram a força necessária para completar este Mestrado.

A todos os meus amigos e em especial às minhas colegas de Mestrado e amigas, Cátia, Filipa e Patrícia que foram companheiras de guerra fantásticas. Foi ótimo conhecer-vos e trilhar convosco este exigente caminho.

À minha querida Marta por toda a paciência, conhecimento, e suporte que me deu e por me mostrar que este projeto era possível e que no final valeria a pena.

Um grande obrigado à Professora Teresa Fernandes, minha orientadora, por toda a amizade, conhecimento, sabedoria e por ter a capacidade de gerir todo o tipo de momentos que esta dissertação despoletou. Foi como uma Mãe para mim em toda esta caminhada e jamais me irei esquecer disso.

À NOS pela oportunidade que me deu de ter a sempre exigente primeira experiência profissional e por todos os recursos e experiências que me proporcionou. A toda a Direção *Market and Customer Intelligence* o meu muito obrigado. Em particular ao Patrício, Flávio, Jorge e Luís, obrigado por tudo. Esta tese também é vossa!

## Resumo

Ao longo das últimas décadas, a gestão do relacionamento com o cliente por parte das empresas tem assumido uma importância cada vez maior. Através do fenómeno do *Big Data*, as empresas têm hoje acesso a dados que são reproduzidos em tempo real acerca do cliente, o que lhes permite substituir ou pelo menos complementar estratégias de comunicação em massa por estratégias de comunicação individualizadas e personalizadas. Numa altura em que a saída de clientes é bem mais custosa do que a sua angariação, as empresas tentam constantemente estabelecer comunicações com os seus clientes, através de diferentes canais e com diferentes objetivos e conteúdos. Todavia, pouco se sabe ainda acerca de que forma podem as empresas maximizar os benefícios do contacto individual ao cliente.

A partir do estudo de caso da NOS, uma empresa que opera no setor das telecomunicações, a presente investigação pretende identificar fatores influenciadores da satisfação com os contactos e esclarecer de que forma é que essa satisfação pode impactar a satisfação global do cliente e a recomendação do operador.

Conclui-se que a frequência, o canal e a natureza do contacto impactam a satisfação com os contactos, sendo o último fator o mais influenciador. Constata-se ainda que os clientes toleram baixas frequências de contacto e ficam significativamente menos satisfeitos quando são contactados de forma muito frequente. Por outro lado conclui-se que os clientes ficam significativamente mais satisfeitos quando são contactados com conteúdos informativos. Por último, este estudo prova que os clientes mais satisfeitos com os contactos estão também mais satisfeitos com o operador e mais dispostos a recomendá-lo.

Este estudo vem assim enriquecer a literatura sobre os contactos individuais aos clientes, resultando em importantes implicações em termos de gestão quer para as empresas de telecomunicações, quer para empresas de outras indústrias.

**Palavras-chave:** *Big data, experiência e jornada de cliente, customer relationship management, comunicações de marketing, satisfação, telecomunicações.*

## Abstract

Over the last decades, the customer relationship management from the companies is becoming increasingly more important. Through the Big Data phenomenon, companies have, nowadays, access to data about customers in an individual level, produced in real time, which allows them to replace or at least to complement the mass communication strategies with individualized and customized communication strategies. In an Era where the loss of customers is more expensive than the acquisition of new ones, enterprises attempt constantly to establish communications with its customers, through several channels and with different purposes and contents. However, little is known about the way companies can maximize the benefits from the individual interactions with customers.

Based in a case study from NOS, a company that operates in the telecommunications sector, the current research intends to identify factors influencing contact satisfaction and to ascertain the impact of such satisfaction in the relationship with the service provider.

It is possible to conclude from this research that frequency, channel and nature of the contact do impact contact satisfaction, being the nature of the contact the most influencing factor. It is yet verified that customers can afford low frequencies of contact, being significantly less satisfied when they are contacted in a very frequent way. On the other hand, customers become significantly more satisfied when they are contacted with informative content. Lastly, this study proves that customers who are satisfied with contacts are more satisfied with their service provider and are more willing to recommend it.

This study thus enriches the still scarce literature about individual contacts with customers, resulting in relevant implications in terms of management not only for telecommunications companies, but for companies from other industries as well.

**Keywords:** *Big data, experience and customer journey, customer relationship management, marketing communications, satisfaction, telecommunications.*

## Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice de quadros .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	ix
1    Introdução .....	1
2    Revisão de literatura .....	5
2.1 <i>Big Data, Big Data Analytics e Consumer Analytics</i> .....	5
2.2    Experiência e jornada de cliente .....	7
2.3 <i>Customer Relationship Management</i> .....	11
2.4    As comunicações de marketing.....	14
2.4.1    Frequência, canal e tipo de contacto .....	17
2.4.2    Estudos semelhantes .....	20
2.5    O impacto no cliente .....	24
3    Estudo empírico .....	27
3.1    Contexto de investigação .....	27
3.1.1    O setor das Telecomunicações em Portugal .....	27
3.1.2    O Caso em Estudo.....	28
3.2    Objetivos e questões de investigação .....	28
3.3    Metodologia de Investigação .....	32
3.3.1    Tipo de investigação .....	32

3.3.2	Amostra.....	33
3.3.3	Construção do questionário .....	35
3.4	Resultados .....	37
3.4.1	Caracterização da amostra .....	37
3.4.2	Análise dos dados .....	45
3.4.2.1	Análise preliminar dos dados .....	45
3.4.2.2	Análise das Hipóteses 1, 2 e 3 .....	49
3.4.2.3	Análise da Hipótese 4.....	54
3.4.2.4	Análise da Hipótese 5 .....	56
3.4.2.5	Análise da Hipótese 6.....	57
3.4.2.6	Análise da Hipótese 7 .....	60
3.4.2.7	Análise da Hipótese 8.....	63
3.4.3	Discussão dos resultados .....	66
4	Conclusões.....	71
4.1	Considerações finais.....	71
4.2	Contributos para a área da gestão.....	73
4.3	Limitações do estudo e questões de investigações futuras.....	75
5	Referências bibliográficas.....	77
Anexos	.....	85
Anexo I-	Questionário.....	85
Anexo II -	Outputs SPSS da análise das Hipóteses 1, 2 e 3 – Análise de Regressão Linear Múltipla - Variável dependente Satisfação com os contactos.....	92
Anexo III:	Testes de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , <i>Skewness</i> , <i>Kurtosis</i> e <i>Levene</i> – Variável dependente Satisfação com o canal.....	93

Anexo IV: Testes de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , <i>Shapiro-Wilk</i> , <i>Skewness</i> , <i>Kurtosis</i> e <i>Levene</i> – Variável dependente Satisfação com a Natureza .....	94
Anexo V: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Satisfação operador .....	96
Anexo VI: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Recomendação Operador .....	97



## Índice de quadros

Quadro 1: Distribuição da amostra .....	34
Quadro 2: Questões, itens e fatores do questionário.....	36
Quadro 3: Perfil de Cliente – Tipo de relação .....	39
Quadro 4: Perfil de Cliente – Operador Principal.....	39
Quadro 5: Perfil sociodemográfico - Distrito .....	43
Quadro 6: Caracterização variável Frequência .....	46
Quadro 7: Caracterização variável Natureza .....	47
Quadro 8: Caracterização das variáveis em estudo .....	49
Quadro 9: Análise dos erros.....	50
Quadro 10: Gráfico de distribuição normal .....	50
Quadro 11: Estatísticas de colinearidade .....	51
Quadro 12: Análise de regressão entre fatores e satisfação .....	52
Quadro 13: Análise de variância (ANOVA) - Satisfação frequência .....	54
Quadro 14: Comparações múltiplas - Teste post-hoc (Tukey) .....	55
Quadro 15: Teste <i>t-Student</i> - Satisfação canal .....	57
Quadro 16: Teste <i>t-Student</i> - Satisfação natureza.....	59
Quadro 17: Análise dos erros.....	60
Quadro 18: Gráfico de distribuição normal .....	61
Quadro 19: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Satisfação operador.....	62
Quadro 20: Análise dos erros.....	63
Quadro 21: Gráfico de distribuição normal .....	64
Quadro 22: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Recomendação.....	65
Quadro 23: Síntese da validade das hipóteses 1, 2 e 3 .....	66
Quadro 24: Síntese da validade das hipóteses 4, 5 e 6 .....	69
Quadro 25: Síntese da validade das hipóteses 7 e 8 .....	70

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo para a jornada e experiência de cliente .....	11
Figura 2: Modelo conceptual em estudo.....	32

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Perfil de Cliente - Tomada Decisão.....	38
Gráfico 2: Perfil de Cliente – Abandono Serviços .....	40
Gráfico 3: Perfil sociodemográfico - Género .....	41
Gráfico 4: Perfil sociodemográfico - Idade .....	41
Gráfico 5: Perfil sociodemográfico – Estado Civil.....	42
Gráfico 6: Perfil sociodemográfico – Agregado Familiar .....	42
Gráfico 7: Perfil socioeconómico – Nível de instrução .....	44
Gráfico 8: Perfil socioeconómico – Condição perante a profissão.....	44
Gráfico 9: Caracterização variável Canal .....	46

## 1 Introdução

As recentes evoluções tecnológicas têm gerado uma explosão de dados digitais (McAfee, Brynjolfsson, Davenport, Patil, e Barton, 2012), transformando o consumidor mediano num incessante gerador de dados (Erevelles, Fukawa, e Swayne, 2016). O volume, velocidade e variedade dos dados, comumente referido como *Big Data* (Erevelles et al., 2016) e a sua aplicação no *business intelligence* tem atraído muita atenção nos últimos anos, dado o seu grande potencial para gerar impacto nos negócios (Chen, Chiang, e Storey, 2012).

Estudos na área da indústria realçaram esta importante evolução. Por exemplo, com base num *survey* de mais de 4000 profissionais de tecnologias de informação de 93 países e 25 indústrias, a IBM identificou o *business analytics* como uma das quatro maiores tendências na década de 2010. Já num *survey* da Bloomberg, 97% das empresas com receitas acima de 100 milhões de dólares foram identificadas como usando alguma forma de *business analytics* (Chen et al., 2012). Um relatório da McKinsey Global Institute (Chen et al., 2012) conseguiu prever que em 2018, os USA iriam enfrentar uma falta de entre 140.000 a 190.000 pessoas com capacidades analíticas, bem como um défice de 1.5 milhões de gestores conhecedores de dados e com o *know how* de tomar decisões eficazes com base na análise do *Big Data* (Waller e Fawcett, 2013).

Os dados originados pelo *Big Data* são considerados fontes de melhores tomadas de decisão e maiores lucros e há factos que o confirmam. Tal como McAfee et al. (2012) referem, “quanto mais as empresas se autocaracterizam como *data-driven*, melhor é a sua performance. Empresas no top 3 das suas indústrias no uso de tomadas de decisão baseadas nos dados são, em média, 5% mais produtivas e 6% mais lucrativas do que os seus concorrentes” (Waller e Fawcett, 2013).

Para além disso, os dados recolhidos acerca do consumidor contribuem para uma aproximação a uma integração multicanal ótima, o que aumenta a satisfação do consumidor e proporciona a conquista de relações lucrativas de longo prazo (Steinmann e Silberer, 2009). De facto, a integração multicanal e a sua otimização a partir de novos métodos de tratamento de dados é um desafio real, sendo inclusivamente realçado pelo MSI (2016) nas suas

prioridades de investigação para 2016-2018. Particularmente, destacam-se os desafios de "como fornecer a informação certa na altura certa no contexto mais adequado a cada indivíduo", "como garantir que o consumidor está a receber a informação que procura e quer receber", "como podem as empresas otimizar as mensagens que produzem de forma a alcançar e envolver o consumidor em cada ponto de contacto", em paralelo com a necessidade de "desenvolver novas abordagens que permitam às empresas obter *insights* a partir de múltiplas abordagens de forma a combinar métodos diferentes que conduzam à ação".

Por outro lado, existe também pertinência em "perceber como é que os consumidores gerem grandes quantidades de informação sobre todo o tipo de conteúdo" e "em que medida as experiências e perceções dos consumidores trespagam de um contexto para outro, isto é, se a experiência do consumidor com um fornecedor de serviços influencia as suas expectativas e experiência com outra marca".

O processo de experiência de cliente, que se inicia no processo de pré-compra, seguido da compra e pós compra, é um processo iterativo e dinâmico, uma vez que os consumidores têm contacto com diversos *touchpoints* (daqui por diante designado pontos de contacto), embora apenas alguns estejam no controlo da empresa. No âmbito deste estudo, a fase da experiência de cliente em foco será a fase de pós-compra. Esta etapa engloba processos como o envolvimento pós-compra e solicitações de serviço (Lemon e Verhoef, 2016).

Os autores Lemon e Verhoef (2016) identificam ainda quatro principais categorias de pontos de contacto entre empresa e cliente: *brand-owned*, *partner-owned*, *customer-owned* e externa ou independente, sendo que as duas primeiras podem ser consideradas da iniciativa da empresa e as duas últimas da iniciativa do cliente. Esta tipologia permite às empresas identificar os pontos de contacto que esta domina e é capaz de gerir e aqueles sob os quais tem pouca ou nenhuma influência.

No que a este estudo diz respeito, o foco estará nos pontos de contacto geridos pela empresa e nos pontos de contacto geridos pelos parceiros. Estes podem concretizar-se através dos *media* (publicidade, *website*, programas de lealdade) e sob qualquer elemento do marketing

*mix* controlado pela empresa (atributos do produto, embalagem, serviço, preço, conveniência e força de vendas). Já os pontos de contacto geridos pelos parceiros são interações com os clientes durante a sua experiência e que são desenhados, geridos ou controlados pela empresa e um ou mais dos seus parceiros (Lemon e Verhoef, 2016).

Dada a abundância de meios de comunicação ao dispor das empresas, a necessidade de integrar as comunicações de marketing de forma a otimizar a eficácia e eficiência orçamentais tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante (Briggs, Krishnan, e Borin, 2005).

Com esta investigação pretende-se verificar o impacto da perceção de contactos recebidos pelos clientes de telecomunicações na sua satisfação com os contactos, isto é, perceber de que forma as variáveis relacionadas com o contacto ao cliente (frequência, canal e natureza de contacto) impactam a satisfação dos clientes com os contactos que lhe são feitos. Adicionalmente, pretende-se perceber o impacto da satisfação com os contactos na satisfação global do cliente e na recomendação do operador.

Este estudo desenvolveu-se no âmbito de um estágio curricular desenvolvido numa empresa de telecomunicações, a NOS. Os contactos efetuados pelas empresas aos clientes são hoje em grande número e o feedback recolhido relativamente à eficácia dos mesmos não tem sido satisfatório. Com a escassez de estudos relacionados com o contacto com os clientes, é importante para a NOS perceber o impacto dos contactos efetuados atualmente por si e pela concorrência, de forma a determinar oportunidades de melhoria dos contactos efetuados. Desta forma, realizou-se um estudo, de metodologia quantitativa, que consistiu num inquérito por questionário, através de contacto telefónico e aplicado à base de dados do fornecedor de serviços de estudos de mercado da NOS, a Spirituc – Investigação Aplicada.

No âmbito da literatura, este estudo irá fornecer conhecimentos importantes sobre quais os fatores de contacto que mais impacto têm na satisfação do cliente e qual o impacto dessa satisfação nos comportamentos de relacionamento com a empresa. Permitirá assim perceber como atingir o envolvimento com o cliente e como gerir da melhor forma a sua satisfação em todos os pontos de contacto deste com a empresa.

De um ponto de vista mais prático, os resultados deste estudo permitirão não só a NOS, como a todas as organizações, adotar melhores práticas organizacionais no contacto aos clientes, estabelecendo com estes pontos de contacto individualizados, que vão de encontro às suas necessidades e que maximizem a sua satisfação.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, inclui-se uma introdução que enquadra o tema e a relevância do estudo. Depois, apresenta-se a revisão de literatura onde se enunciam os principais conceitos relevantes para esta investigação. O terceiro capítulo respeita ao estudo empírico onde se define o contexto do estudo, a questão em análise e a metodologia de investigação aplicada. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos dados recolhidos. Por fim, no capítulo final, são apresentadas as conclusões desta investigação, os seus contributos para a área da gestão, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 *Big Data, Big Data Analytics e Consumer Analytics*

Ao longo das últimas décadas, as empresas tiveram a capacidade de recolher grandes quantidades de informação ao nível do cliente (Verhoef *et al.*, 2010), reunindo informação acerca de como os clientes se sentem, se comportam, interagem acerca de produtos e serviços e a forma como respondem a ações de marketing (Wedel e Kannan, 2016), permitindo assim uma melhor compreensão das experiências dos seus clientes (Berger *et al.*, 2002).

Conceptualmente, *Big Data* é o termo que descreve estes conjuntos de dados extensos, com ou sem estrutura e complexos e que requerem tecnologia avançada para armazenar, gerir, analisar e visualizar (Xu, Frankwick, e Ramirez, 2016). De facto, este fenómeno, que ocorre em simultâneo com o advento da Internet, com o fenómeno do *E-Commerce* e do *Social Commerce* (Leeflang, Verhoef, Dahlström, e Freundt, 2014) começou a proporcionar grandes volumes de dados que necessitavam de ser analisados, para a identificação de novas oportunidades de desenvolvimento (Chen *et al.*, 2012).

Estes dados, categorizáveis em conteúdo textual (estruturado, semi estruturado ou não estruturado) e conteúdo multimédia (vídeos, imagens, áudio) (Sivarajah, Kamal, Irani, e Weerakkody, 2017) estão assim na origem de uma importância crescente quer nas comunidades académicas, quer nas comunidades do negócio (Waller e Fawcett, 2013).

Um dos temas em foco está associado à bipolaridade do *Big Data*. Isto porque, se por um lado este fenómeno se afigura como uma potencial fonte de oportunidades, os desafios que suscita seguem proporções semelhantes. A este fenómeno associa-se a criação de valor, o enriquecimento do *business intelligence* para melhores tomadas de decisão e um reforço da visibilidade e flexibilidade da cadeia de abastecimento e da alocação de recursos (Sivarajah *et al.*, 2017), traduzíveis na capacidade das empresas de diferenciar os seus produtos e comunicações a clientes (Payne e Frow, 2004). Por outro lado, surgem desafios como a dificuldade na integração dos dados, falta de pessoal com competências na área, segurança dos dados e questões de privacidade, infraestruturas inadequadas, e a eficácia da sincronização de largos conjuntos de dados (Sivarajah *et al.*, 2017).

Em suma, é nítido que uma apropriada gestão e processamento dos dados pode permitir expor novo conhecimento e facilitar a resposta a novas oportunidades no tempo certo (Chen *et al.*, 2012). Não obstante, o crescimento dos volumes de dados no mundo digital parece estar a ultrapassar o avanço das infraestruturas computacionais necessárias para analisar esses volumes de dados (Sivarajah *et al.*, 2017).

Os dados assumem assim um papel cada vez mais preponderante nas organizações, de forma que os profissionais de marketing tentam cada vez mais tirar partido dos dados para construir e manter relações com os clientes, personalizar produtos, serviços e automatizar os processos de marketing em tempo real. O crescimento explosivo dos *media*, canais e dispositivos digitais fornece às empresas oportunidades únicas para usar os dados para criar valor para os clientes, reforçar as suas experiências e aumentar a sua satisfação e lealdade (Wedel e Kannan, 2016).

A análise deste grande volume de dados – *Big Data Analytics* - pode trazer importantes *insights* para os negócios, auxiliando na tomada de decisão (Davenport, 2013) e com o potencial de ajudar no desenvolvimento de novos produtos, adequados às exigências dos consumidores. De facto, a análise e interpretação dos dados é fundamental para entender as necessidades dos consumidores e alcançar o desejado envolvimento (Xu *et al.*, 2016). A literatura afirma ainda que as empresas com melhor performance são aquelas que estão mais avançadas em termos de tecnologias de *Big Data Analytics* (Xu *et al.*, 2016).

O *Consumer Analytics* é o epicentro desta revolução do *Big Data*. Os dados capturados, em tempo real, sobre os fenómenos de consumo permitem às empresas retirar importantes *insights* sobre os comportamentos dos consumidores (Erevelles *et al.*, 2016). Avanços nas características de pesquisa, análise e monitorização permitem às empresas medir a eficiência e eficácia das atividades de marketing e, assim, maximizar o seu retorno em investimento. Através do registo das respostas do cliente a diferentes mensagens enviadas através de diferentes canais, a empresa pode aprender de forma progressiva mais acerca dos seus clientes e como estes irão provavelmente responder a determinadas comunicações (Payne e Frow, 2004).



Contudo, a análise deste volume massivo de dados, de rápida criação e variedade não é fácil e muitas empresas falham na recolha dos benefícios (Erevelles *et al.*, 2016). O desafio no uso de *Big Data* passa por conseguir gerir, analisar e retirar conclusões de grande magnitude e complexidade de dados, de forma a resolver problemas de gestão e melhorar a performance, além de melhorar as relações com os clientes (Xu *et al.*, 2016).

O papel do *Big Data*, e mais concretamente do *Consumer Analytics*, na criação de vantagens competitivas sustentáveis é também explorado na literatura e é reconhecida a sua capacidade de criar valor para as empresas (Erevelles *et al.*, 2016). De acordo com Erevelles *et al.* (2016), o *Big Data* confere às empresas uma melhor capacidade de decisão, e os *insights* que obtêm sobre os comportamentos dos consumidores permitem a criação de valor em várias atividades do marketing, sendo que o termo “valor”, neste contexto, está associado a conclusões ou benefícios que analisar *Big Data* traz (Akter e Wamba, 2016).

De facto, a literatura mostra que o *Big Data Analytics* permite às empresas alcançar vários benefícios, tais como: possibilidade de adoção de estratégias de preço, segmentar a publicidade, desenvolvimento de novos produtos, melhorar o serviço ao cliente, melhorar a integração multicanal e capturar valor (Akter e Wamba, 2016).

## **2.2 Experiência e jornada de cliente**

Num cenário de mudança de abordagens centradas no produto para abordagens centradas no cliente, o foco dos profissionais de marketing tem sido direcionado para as experiências de cliente (Garg, Rahman, e Kumar, 2010). A proliferação de novos pontos de contacto oferece inúmeras oportunidades de estabelecimento de contacto entre empresas e clientes (Cao e Li, 2015), pelo que perceber a experiência do cliente e a jornada de cliente ao longo do tempo é cada vez mais crítico para as empresas (Lemon e Verhoef, 2016).

Desde há algum tempo, Pine e Gilmore (1998) tinham alertado para a necessidade de as empresas providenciarem experiências que reforcem a satisfação do cliente. Nos anos seguintes, uma série de diferentes contribuições na literatura convergiram a sua atenção na experiência de cliente como a nova alavanca de criação de valor, quer para a empresa, quer para o cliente (Gentile, Spiller, e Noci, 2007). Hoje, e embora a investigação em torno da

experiência de cliente ainda seja de alguma forma limitada (Laming e Mason, 2014), o conceito de experiência é proclamado na literatura como a nova guerra competitiva dentro do marketing (Maklan, Antonetti, e Whitty, 2017).

Embora não seja reconhecida na literatura uma definição clara e consistente do conceito de experiência de cliente (Laming e Mason, 2014), Meyer e Schwager (2007) definiram esse conceito como “a resposta interna e subjetiva por parte dos clientes sobre qualquer contacto direto ou indireto com a empresa”. Recentemente, De Keyser, Lemon, Klaus, e Keiningham (2015) descrevem a experiência de cliente como “o conjunto dos elementos cognitivos, emocionais, físicos, sensoriais, espirituais e sociais que marcam a interação direta ou indireta do cliente com outro ou outros atores de mercado”. De um ponto de vista prático, pode também dizer-se que a experiência de cliente é construída através da compilação de diferentes pontos de contacto em múltiplas fases do processo de tomada de decisão ou da jornada de compra (Puccinelli *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009), que transcende a simples oferta de produtos e serviços aos clientes (Mascarenhas, Kesavan, e Bernacchi, 2006) e que contempla a exposição a publicidade e a comunicações de marketing (Brakus, Schmitt, e Zarantonello, 2009).

Embora as experiências possam variar em termos de força ou intensidade (Brakus *et al.*, 2009), todo e qualquer ponto de contacto entre empresa e cliente é relevante (Neslin e Shankar, 2009). É nesses pontos de contacto que as comunicações de marketing planeadas se cruzam com as experiências reais dos clientes (Payne e Frow, 2004). Desta forma, os clientes têm em consideração a forma como são tratados, a forma como os seus problemas são resolvidos (Mendoza, Marius, Pérez, e Grimán, 2007), o grau de eficiência com que os pedidos processados, o grau de profissionalismo com que são geridas as suas reclamações ou a forma como o pessoal de vendas os ouve e responde (Payne e Frow, 2004). Do ponto de vista da empresa, estas interações representam, por isso, oportunidades para a construção e manutenção de relações rentáveis com os seus clientes (Wiesel, Pauwels, e Arts, 2011).

De acordo com um estudo recente da Accenture, melhorar a experiência de cliente foi o aspeto mais cotado quando os executivos foram questionados sobre as suas grandes prioridades para os doze meses seguintes. Num dos estudos relacionados com este tema,

Homburg, Jozić, e Kuehnl (2015) realçam que as empresas devem estar capacitadas para desenhar a experiência de cliente, quer a partir de competências próprias, quer trabalhando em aliança com outros parceiros. Os autores argumentam ainda que deve existir uma mentalidade global orientada para a experiência dentro das organizações, o que está intimamente ligado ao conceito de orientação para o cliente (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, e Day, 2006).

Este conceito de orientação ou foco no cliente é considerado um importante facilitador de melhores experiências de cliente e tem vindo a ser proposto, implementado e debatido como abordagem estratégica de valor desde os anos 2000 (Lemon e Verhoef, 2016). Sheth, Sisodia, e Sharma (2000) reforçam o poder do marketing centrado no consumidor, uma abordagem que se baseia na compreensão e entrega de valor de forma individual aos consumidores, em detrimento de mercados em massa.

Por outro lado, a explosão dos potenciais pontos de contacto com o cliente requer às empresas a integração de múltiplas funções de negócio, incluindo as tecnologias de informação, operações de serviços, logística, marketing, recursos humanos ou mesmo parceiros externos na criação e entrega de experiências positivas aos clientes (Lemon e Verhoef, 2016), ao longo de todos os canais da jornada de compra (Melero, Sese, e Verhoef, 2016), de forma a providenciar benefícios emocionais e funcionais aos clientes (Laming e Mason, 2014), superar expectativas, aumentar a reputação da empresa e fortalecer relacionamentos com os clientes (Payne e Frow, 2004).

Embora a empresa possa desenhar e elaborar a experiência para o cliente (Berry, Carbone, e Haeckel, 2002; Stuart e Tax, 2004), esta também pode ser vista como uma cocriação (Chandler e Lusch, 2014; De Keyser *et al.*, 2015; Prahalad e Ramaswamy, 2003), na qual o cliente aproveita a base oferecida pela empresa para moldar e obter a sua própria experiência (Gentile *et al.*, 2007).

Segundo Dagger, Danaher, e Gibbs (2009) a relação fornecedor-cliente evolui ao longo do tempo e com a acumulação dos sucessivos *encounter*.. Através deste processo, que Court (2009) concebe como jornada de cliente, as partes ajustam-se de forma mútua e incremental

(Bolton, 1998) devido às experiências partilhadas, ao desenvolvimento de compromisso e confiança e a experiências satisfatórias que realçam a lealdade do cliente (Dagger *et al.*, 2009).

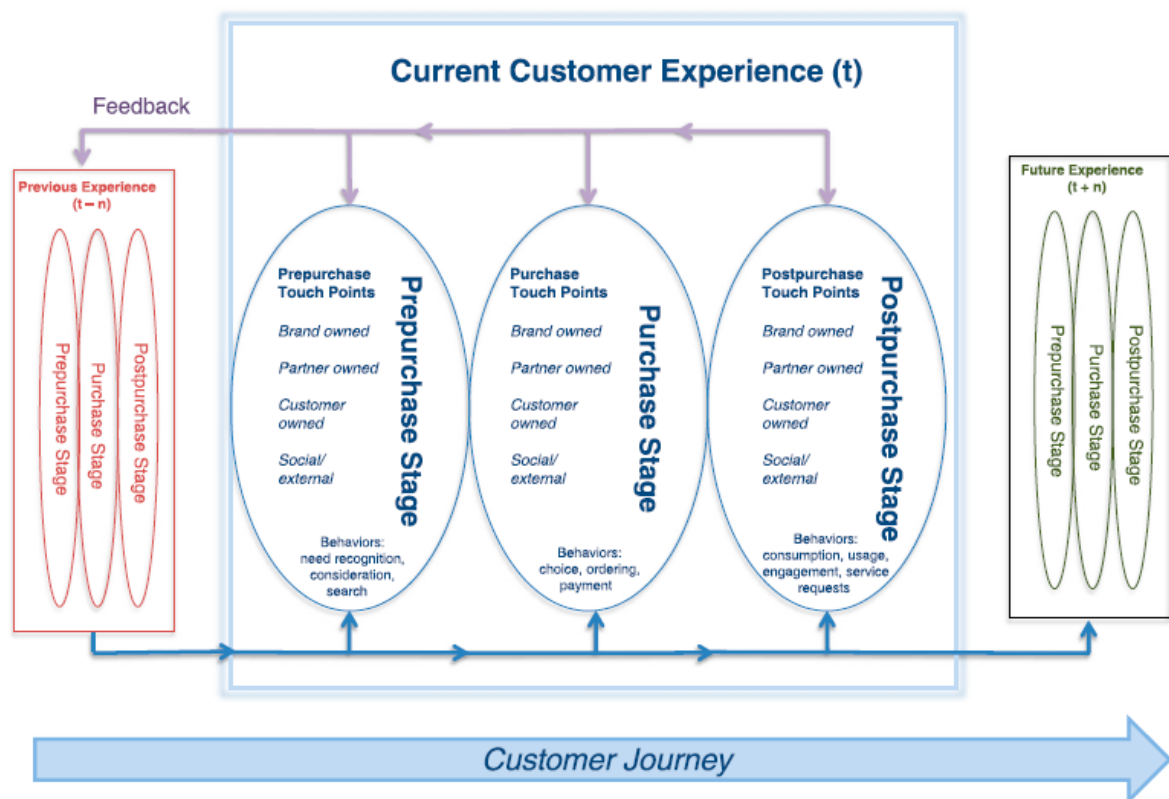
Estudos sugerem que podem ser identificados diferentes pontos de contacto dentro de uma jornada de cliente (Baxendale, Macdonald, e Wilson, 2015; De Haan, Kannan, Verhoef, e Wiesel, 2015). Dependendo da jornada de cliente em concreto, a força ou importância de cada ponto de contacto pode divergir em cada fase. Neste sentido, é fundamental que as empresas procurem identificar os pontos de contacto específicos que ocorrem ao longo da jornada de cliente (Lemon e Verhoef, 2016), de forma a poderem desenvolver estratégias de marketing individualizadas (Anderl, Schumann, e Kunz, 2016). O aparecimento de canais *mobile*, por exemplo, oferece às empresas uma série de oportunidades em relação a potenciais táticas de marketing a utilizar no sentido de providenciar promoções personalizadas, no tempo certo e no local certo (Bart, Stephen, e Sarvary, 2014; Chung, Rust, e Wedel, 2009; Hui, Inman, Huang, e Suher, 2013).

A experiência de cliente deve ser analisada durante todo o ciclo de vida da relação com o cliente (Frow e Payne, 2007). De acordo com Batra e Keller (2016), a divisão da jornada de cliente em fases ajuda no estabelecimento e diferenciação de objetivos e métricas, de acordo com a fase em que cada cliente se encontra. Lemon e Verhoef (2016) conceptualizam a jornada de cliente em três grandes fases: pré-compra, compra e pós-compra. Muito trabalho corrente na área da experiência de cliente examina a jornada de cliente de uma forma holística. Contudo e segundo os autores supra citados, estas três fases tornam o processo mais simples de analisar.

Lemon e Verhoef (2016) diferenciam ainda entre pontos de contacto dominados pela empresa, pontos de contacto dominados por parceiros, pontos de contacto dominados pelo cliente e pontos de contacto externos ou independentes. Esta tipologia proporciona às empresas um quadro de trabalho que lhes permite identificar os pontos de contacto que esta domina e é capaz de gerir e aqueles sob os quais tem pouca ou nenhuma influência.

A tipologia acima referida pode ser resumida na figura abaixo.

**Figura 1: Modelo para a jornada e experiência de cliente**



Fonte: Lemon e Verhoef (2016)

### 2.3 Customer Relationship Management

Nos últimos anos, as empresas começaram a perceber a importância de conhecerem melhor os seus clientes (Kannan e Rao, 2001) e de gerir relações com os mesmos, analisando-os como um ativo (Bolton, Lemon, e Verhoef, 2004).

Com a presente atmosfera de negócio, caracterizada pela crescente competência, a batalha para adquirir novos clientes é maior a cada dia que passa (Mendoza *et al.*, 2007), pelo que os profissionais de marketing têm sido desafiados a tirar partido das novas tecnologias de forma a oferecer aos clientes exatamente aquilo que eles querem (Simonson, 2005). Esta crescente atenção no cliente resultou no fenómeno do *Customer Relationship Management* (daqui em diante designado CRM) (Gentile *et al.*, 2007), que foi acumulando diferentes definições (Uturytė-Vrubliauskienė e Linkevičius, 2013). Segundo Ling e Yen (2001), o CRM inclui

um “conjunto de processos que permitem aos sistemas suportar uma estratégia de negócio no sentido de construir relações lucrativas e de longo prazo com consumidores específicos”. Mais tarde, os autores Khan, Ehsan, Mirza, e Sarwar (2012) definiram CRM como “as diretrizes, os processos e as estratégias, que capacitam as organizações para concretizar interações com o consumidor”.

O interesse demonstrado no CRM tem vindo a ganhar relevo quer entre académicos, quer entre profissionais. De acordo com um *survey* de cerca de 1.000 CIOs, conduzido pelo Gartner Executive Programs, dois em cada três CIO's consideram as ações de CRM uma grande prioridade (Hong-kit Yim, Anderson, e Swaminathan, 2004). Numa era de severa competição pelo domínio de mercado (Verma e Chaudhuri, 2009), muitas empresas investiram em tecnologia de CRM (Jayachandran, Sharma, Kaufman, e Raman, 2005), esperando com isso obter vantagens como providenciar produtos e serviços personalizados, facilitar a aquisição de novos clientes (Rigby, Reichheld, e Schefter, 2002) e, em último caso, satisfazer as suas necessidades de forma a torná-los clientes leais (Thomas e Sullivan, 2005).

Ainda assim, o consenso face ao conceito CRM está longe de ser alcançado. Uns vêm-no como um processo de gestão e análise de bases de dados a partir de técnicas estatísticas (Verhoef, Spring, Hoekstra, e Leeflang, 2003), ao passo que outros vêm o CRM como uma ferramenta especificamente desenhada para comunicações individuais (Chen e Popovich, 2003). Perspetivas mais abrangentes tendem a ver o CRM como um *mix* geral de estratégia de marketing, estrutura organizacional e tecnologia – todos centrados nos dados acerca do cliente (Hong-kit Yim *et al.*, 2004).

A literatura tende a concordar que o CRM é a síntese de muitos dos princípios existentes do marketing relacional (Soltani e Navimipour, 2016), uma vez que os conceitos são muitas vezes usados indiferentemente quer na literatura académica quer na prática da gestão (Frow e Payne, 2009). Ao invés de meramente produzir produtos para um mercado de massas, as empresas procuram agora obter relacionamentos contínuos com os seus clientes (Payne e Frow, 2004), desenvolvendo uma aprendizagem focada no cliente e uma cultura orientada para a interação (Kim, Eun Park, Dubinsky, e Chaiky, 2012), retirando o ênfase na venda do produto e direcionando esforços na criação de valor para o cliente e para a empresa

(Boulding, Staelin, Ehret, e Johnston, 2005). Esta criação de valor implica avaliar o valor a organização pode oferecer aos seus clientes, o valor os clientes podem oferecer à empresa e maximizar o *customer lifetime value*, (Kim *et al.*, 2012), que corresponde ao valor presente de todos os futuros lucros gerados através de um cliente (Gupta e Lehmann, 2003). A grande vantagem do CLV reside na sua capacidade de potenciar relações rentáveis através de intervenções de marketing apropriadas (Kumar e Shah, 2009).

As vantagens da recente redefinição da forma como as empresas interagem com os seus clientes estão bem evidentes (Dagger *et al.*, 2009). De facto, o investimento em recursos como o tempo ou esforço numa relação cria laços psicológicos que encorajam os clientes a permanecer na relação (Wulf, Odekerken-Schröder, e Iacobucci, 2001), diminuindo também a sua sensibilidade ao preço e aumentando as hipóteses de retenção (Payne e Frow, 2004). Esta retenção assume um papel chave em muitas empresas, especialmente nas mais maduras, como as de telecomunicações uma vez que a retenção, em comparação com a absorção de novos clientes, é mais fácil de alcançar e muito menos custosa e do lado do cliente o custo de mudança de fornecedor de serviços é pouco ou nenhum (Keramati *et al.*, 2014).

Ainda assim, a literatura realça, por um lado, a elevada incidência de falhas na recolha de benefícios da implementação do CRM (Frow e Payne, 2009) e, por outro, a inexistência de um modelo universal que ajude as empresas na implementação do CRM (Mendoza *et al.*, 2007). Um estudo elaborado pelo Gartner Group na América do Norte, concluiu que 55% de todos os projetos de CRM falharam na produção de resultados (Rigby *et al.*, 2002).

Embora o CRM apenas tenha vindo a ganhar relevo na última parte dos anos 90, os conceitos em que se baseia não são muito diferentes daqueles que os economistas argumentavam há alguns anos atrás (Boulding *et al.*, 2005). Na verdade, o que se alterou nos últimos anos é o emergir de um número de significativas tendências que, em conjunto, permitem melhores relações com o cliente (Payne e Frow, 2004), nomeadamente a ubíqua disponibilidade de dados acerca dos clientes ao nível individual, que exige a presença de capacidades analíticas de *Big Data* para perceber e personalizar a jornada de cliente (Verhoef, Kooge, e Walk, 2016; Wedel e Kannan, 2016) e que permite potenciar o desenvolvimento de estratégias de marketing individualizadas (Anderl *et al.*, 2016). Esta personalização total dos esforços de



marketing por parte das empresas é denominada na literatura por marketing *one-to-one* (Rust e Verhoef, 2005), um conceito semelhante ao *database* marketing (Yong Ahn, Ki Kim, e Soo Han, 2003) que é considerado uma forma extrema de segmentação (Arora *et al.*, 2008), com benefícios como maiores taxas de resposta e de conversão, maior lucro e a capacidade de medir campanhas individuais de forma mais eficaz (Dawn, 2014).

Os conceitos fundem-se de tal forma que segundo os autores Peppers, Rogers, e Dorf (1999), o CRM não é mais que uma aplicação de marketing *one to one*, em que se parte da análise dos dados individuais do cliente para depois criar ofertas customizadas ao nível individual (Verhoef *et al.*, 2010), como também uma aplicação do marketing relacional, respondendo ao cliente individual (Payne e Frow, 2004), de acordo com as características ou comportamentos da pessoa identificada (Anderl *et al.*, 2016).

Recentemente surgiram na literatura abordagens com princípios semelhantes, mas com outras denominações como é o caso do marketing personalizado, que se refere aos esforços das empresas de personalizar ofertas com base na informação acerca dos clientes (Dawn, 2014) ou do *customer data intermediary* (CDI), que se refere a empresas que se especializam na recolha de dados acerca do cliente, oferecendo aos profissionais de marketing de outras empresas, serviços de marketing específicos a cada cliente (Pancras e Sudhir, 2007).

## **2.4 As comunicações de marketing**

A base para qualquer relacionamento de longo prazo entre empresa e cliente baseia-se na capacidade de entrega de valor por parte das empresas (Gruen, Summers, e Acito, 2000) e na criação de interações com os clientes (Jayachandran *et al.*, 2005). A comunicação no âmbito do CRM envolve a partilha de informação entre a empresa e os seus clientes (Jayachandran *et al.*, 2005) e visa alcançar mudanças no conhecimento, nas atitudes e nos comportamentos do consumidor face a um produto ou serviço em particular (Šramová, 2015), estando muitas vezes destinada a promover a personalização (Kim *et al.*, 2012). Bose (2002) reforça esta ideia, referindo-se ao CRM como a integração de tecnologias e processos de negócio, com o objetivo para satisfazer as necessidades de um cliente durante uma qualquer interação.



Os profissionais de marketing usam frequentemente múltiplas ferramentas de comunicação como a publicidade, relações públicas ou o marketing direto (Chang e Thorson, 2004). O marketing direto, em particular, é considerado parte de um programa de CRM (Kim *et al.*, 2012), focando-se em construir relações com os clientes. A sua aplicação é reforçada pelas tecnologias de informação, através das quais é possível segmentar e individualizar os desejos, necessidades e interesses dos consumidores (Šramová, 2015), mesmo antes de estes se aperceberem que esses desejos e necessidades existem (Simonson, 2005).

De facto, a introdução de novas tecnologias de comunicação, e especialmente o surgimento da Internet, tem vindo a alterar de forma substancial as estratégias de comunicação dos profissionais de marketing direto (Morimoto e Chang, 2006), permitindo às empresas ir além de políticas de marketing uniformizadas e começar a implementar estratégias de marketing customizadas (Khan, Lewis, e Singh, 2009).

Com a introdução de novos canais e pontos de contacto, surgem muitas oportunidades de estabelecer contacto com o cliente em diferentes fases do processo (Steinmann e Silberer, 2009). Por isso, o desafio que os gestores de marketing enfrentam passa por convergir as ações de marketing (e.g., contactos através de diferentes canais) e o CRM, isto é, depois de uma apropriada integração dos dados acerca dos clientes (Melero *et al.*, 2016), ser capaz de capitalizá-los na forma como a empresa interage com os seus clientes (Venkatesan e Kumar, 2004). A correta integração de diferentes comunicações de marketing é crítica para impulsionar as vendas de curto prazo e para a construção da marca no longo prazo (Batra e Keller, 2016).

Como os clientes deixaram de prestar atenção ao marketing de massas e exigem melhores serviços individuais (Yong Ahn *et al.*, 2003) e produtos e mensagens autênticos (Batra e Keller, 2016), os novos *media* rapidamente se tornaram fontes de informação credíveis para os clientes (Lee e Park, 2007), o que abre caminho a uma maior personalização das mensagens por parte das empresas (Batra e Keller, 2016). Contudo, esta mudança do marketing de massas para o marketing direcionado e o correspondente uso de um maior *mix* de canais de comunicação trouxe aos profissionais de marketing desafios sérios. É que os consumidores reúnem informação sobre uma marca ou produto através de um conjunto

crescente de fontes, o que pode fazer com que se tornem confusos com mensagens inconsistentes acerca do mesmo produto (Lee e Park, 2007). Esta confusão entre os canais pode diminuir de forma acentuada a visão do cliente sobre a empresa e, possivelmente, fomentar um *word of mouth* negativo (Payne e Frow, 2004).

Nesse sentido, é fundamental a procura de novas soluções que ajudem as empresas a desenvolver formas de interação individualizadas e diferenciadas com os seus clientes (Uturytė-Vrubliauskienė e Linkevičius, 2013), independentemente do canal que seja utilizado (Payne e Frow, 2004). Isso requer, para além de um conhecimento aprofundado acerca de cada cliente, que as empresas possuam um sistema de resposta ágil (Melero *et al.*, 2016), de forma a que a estrutura e fluxo de atividades nos diferentes canais através dos quais empresa e cliente interagem entreguem a mesma proposta de valor aos olhos do cliente (Payne e Frow, 2004). Os profissionais de marketing devem ainda forçar-se em contar histórias, criar um sentimento de pertença e gerar conexão emocional com os clientes (Dawn, 2014), para além de motivar os seus colaboradores internamente, de forma a aumentar a sua satisfação e, conseqüentemente, o seu desempenho na relação com os clientes (Chen e Wu, 2016).

As novas tecnologias abriram novos canais para interações cliente-vendedor, o que aumenta a necessidade de gerir as comunicações integradas de marketing (Rust, Lemon, e Zeithaml, 2004). Desde o início dos anos 90, as comunicações integradas de marketing (daqui em diante designadas CIM) tornaram-se uma prática aceite no ramo das comunicações de marketing. As CIM são um conceito sob o qual uma empresa coordena de forma sistemática as suas múltiplas mensagens e canais de comunicação (Lee e Park, 2007) com o objetivo de informar, incentivar, persuadir e relembrar os consumidores sobre os produtos e serviços que vende (Batra e Keller, 2016).

Duncan (2002) (citado de Lee e Park, 2007) define CIM como “um processo multifuncional para criar e manter relações lucrativas com os consumidores e outros *stakeholders*, controlando de forma estratégica todas as mensagens enviadas para estes grupos e encorajando o diálogo com propósito e orientado pelos dados”. Esta definição reforça o papel preponderante que o CIM deve ter na construção de relações próximas com os consumidores,

de forma a gerar resultados tangíveis para a empresa (e.g., aumentos nas vendas) (Lee e Park, 2007).

Considerando as várias mensagens e canais de comunicação associados ao CIM, muitos estudos expuseram o seu significado e prática através de múltiplas perspetivas. Cathey e Schumann (1996) (citado de Lee e Park, 2007) identificaram três importantes aspetos do CIM: integração de mensagens, orientação para a audiência e avaliação do impacto. Os autores realçaram ainda a importância da coordenação de mensagens e *media* para criar as mais positivas experiências para os consumidores, em diferentes fases do processo de compra.

#### **2.4.1 Frequência, canal e tipo de contacto**

O rápido avanço nas tecnologias da informação providenciou às empresas novas soluções baseadas na tecnologia (Jayachandran *et al.*, 2005), proporcionando mais oportunidades de usar os dados para perceber os clientes (Payne e Frow, 2004) e desenhar e desenvolver melhores produtos e serviços (Mithas, Krishnan, e Fornell, 2005).

Antes do aparecimento da Internet, muitas empresas comunicavam os seus produtos através dos meios de comunicação em massa como a publicidade através de televisão ou anúncios nos jornais (Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz, e Pallas, 2010). Hoje, através dos avanços nas tecnologias de informação as empresas conseguem identificar consumidores individuais com grande precisão (Shaffer e Zhang, 2002), percebendo o seu comportamento, o que lhes permite depois refinar e customizar as suas táticas de marketing (Khan *et al.*, 2009). De facto, bases de dados e sistemas de CRM deram às organizações um grande controlo sobre os contactos de marketing, de que são exemplo o *direct mail*, o *email*, páginas *web* customizadas, chamadas telefónicas e mensagens de texto (Malthouse e Elsner, 2006). Por isso mesmo, e embora a publicidade tradicional do passado ainda perdure (Batra e Keller, 2016), o marketing *one to one* tem vindo a ganhar relevo, através do *target marketing*, marketing de nichos, *database marketing* e Internet marketing (Yong Ahn *et al.*, 2003).

Embora muitos profissionais de marketing considerem o uso de novas tecnologias no sentido de alcançar audiências mais largas de uma forma mais eficiente da perspetiva dos custos, o

*direct mail* ainda é considerado uma forma eficiente de contactar os clientes (Morimoto e Chang, 2006). Segundo a literatura, este método de comunicação permite personalizar ofertas e tem a capacidade de envolver o recetor (Verhoef, 2003). Para além do *direct mail*, as empresas têm ainda ao seu dispor uma combinação de diferentes canais ou meios de comunicação, como a publicidade, promoções de vendas, relações públicas ou outros. (Payne e Frow, 2004).

Em particular, as empresas e os seus clientes podem interagir através de canais como lojas físicas, catálogos, lojas *online*, *email* e, nos últimos anos, plataformas móveis (Chang e Zhang, 2016). Isto significa que para além dos meios de comunicação tradicionais como a televisão ou a rádio, também os novos *media* como a Internet ou os *smartphones* são usados na comunicação de marketing (Šramová, 2015). A publicidade *online*, por exemplo, está a tornar-se cada vez mais relevante pela entrega de mensagens individualizadas, relevantes e de elevado impacto (Briggs *et al.*, 2005), que permitem às empresas entrar na atmosfera do cliente de uma forma mais rápida, fácil e por vezes economicamente mais acessível (Šramová, 2015).

Integrar canais permite às empresas não só oferecer aos seus clientes aquilo que eles pretendem em cada fase do processo de compra (Melero *et al.*, 2016), como também aumentar o poder persuasivo da sua comunicação (Chang e Thorson, 2004), pelo que se uma empresa conseguir perceber que canais o cliente prefere, está mais próxima de proporcionar-lhe uma experiência satisfatória (Neslin *et al.*, 2006).

A estrutura de canais apropriada para cada empresa irá depender da combinação de abordagens que tenham a capacidade de atrair os segmentos *target* de cada empresa (Payne e Frow, 2004), de forma eficaz e eficiente (Van Bruggen *et al.*, 2010). Investigação prévia sugere algumas classificações de canais, tendo em conta os objetivos, o grau de integração de conteúdo e a personalização dos contactos (De Haan, Wiesel, e Pauwels, 2013). Hansotia e Rukstales (2002) inumeram os canais de *email*, telemarketing *outbound* e SMS. Payne e Frow (2004) distinguem entre força de vendas, *outlets*, chamadas telefónicas (incluindo telefones tradicionais e contactos *call center*), marketing direto (incluindo o *direct mail*, rádio e TV tradicional), e-commerce (incluindo email, Internet e televisão) e m-commerce

(incluindo chamadas móveis e SMS). Venkatesan e Kumar (2004) diferenciam entre canais ricos (cara a cara ou reuniões de eventos comerciais), standardizados (*direct mail* e contactos via telefone) e canais baseados na web. Verma e Chaudhuri (2009) destacam as interações através de *call centers*, vendas pessoais, Internet, canais *wireless*, email ou fax. Van Doorn *et al.* (2010) referem o contacto cara a cara, a Internet, o telefone ou o e-mail. Bonfrer e Drèze (2009) destaca o poder do email enquanto canal pelos seus reduzidos custos e por ser uma forma rápida de chegar ao cliente. Já Chang e Thorson (2004) destacam que diversos canais como a televisão, revistas e a *web* podem ser utilizados dentro de uma mesma campanha.

O efeito das experiências de canal na retenção deve ser considerado (Chang e Zhang, 2016), dados os diferentes efeitos que cada canal pode ter no comportamento do cliente e nos fluxos de receita (Berger *et al.*, 2002). Godfrey, Seiders, e Voss (2011) concretizam, referindo que a heterogeneidade nas preferências individuais de canal influencia a resposta dos clientes à comunicação, dando como exemplo o telefone que é comumente considerado um dos mais intrusivos canais, mas o qual os clientes preferem pela sua natureza interpessoal, que lhes permite clarificar as mensagens. A relevância do canal de contacto é evidenciada na medida em que os clientes respondem de forma mais positiva a elevados volumes de comunicação quando essa comunicação é feita através dos seus canais preferidos (Godfrey *et al.*, 2011).

Fatores como compromisso, confiança e satisfação podem ser considerados ingredientes básicos de uma forte relação empresa-cliente, mas ainda mais básico é a frequência de contacto, que corresponde ao número de interações com o cliente por período de tempo (Dagger *et al.*, 2009). Tendo em conta as tendências correntes no sentido da personalização e customização, deve ser uma prioridade tentar perceber como é que a frequência de contacto afeta a determinação quer do *customer lifetime value*, quer do *customer equity* (Drèze e Bonfrer, 2008).

De facto, quando uma ação de marketing é posta em prática, a frequência com que é conduzida pode ter um impacto significativo no cliente (Kim *et al.*, 2012). Se uma empresa não comunica com os seus clientes de forma suficientemente frequente, pode estar a perder oportunidades de fazer dinheiro, pelo que pode parecer apelativo a uma empresa aumentar a frequência de contacto aos clientes (Drèze e Bonfrer, 2008). No entanto, uma grande

quantidade de contactos também pode ser prejudicial na relação entre cliente e empresa (Fournier, Dobscha, e Mick, 1998). Venkatesan e Kumar (2004) defendem que existe um nível ótimo de contactos e pode assegurar a retenção do cliente, mas, para além do limite, demasiados contactos podem levar à inatividade do mesmo.

Por outro lado, as intervenções de CRM podem ter diferentes propósitos (Rust e Verhoef, 2005). Fornell e Wernerfelt (1987, 1988) e mais tarde Fornell (1992) sugeriram que as estratégias de marketing podem ser categorizadas em ofensivas e defensivas. Atividades cujo objetivo é obter clientes, encorajar a mudança de marca e aumentar a frequência de compra são estratégias ofensivas, ao passo que aquelas que pretendem reduzir a saída de clientes e a mudança de marca são estratégias de marketing defensivas. Em conceptualizações anteriores de marketing relacional investigadores propuseram que o domínio do marketing relacional inclui quer estratégias defensivas, quer estratégias ofensivas, direccionadas a “estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de forma bem sucedida” (Vivek, Beatty, e Morgan, 2012). Mais recentemente, a literatura do CRM distingue entre intervenções *call for action*, com foco na venda cruzada, e comunicações orientadas para o relacionamento (Rust e Verhoef, 2005).

#### **2.4.2 Estudos semelhantes**

Académicos e profissionais de marketing têm-se interessado cada vez mais por perceber de que forma várias ações de marketing podem afetar o desempenho de uma empresa (Slotegraaf e Pauwels, 2008) e em particular sobre de que forma podem as empresas otimizar a aquisição e retenção de clientes e desenvolver estratégias de forma a maximizar o *customer lifetime value* (Lemon e Verhoef, 2016).

Como clientes e empresas interagem de forma cada vez mais frequente (Liao, Chen, e Deng, 2010), e existe um défice de atenção nos clientes dos dias de hoje - o denominado *limited-attention-span* (Batra e Keller, 2016) - entregar informação detalhada aos clientes é cada vez mais desafiante (Malthouse e Elsner, 2006). A proliferação de serviços que possibilitam a não visualização de publicidade indesejada, como filtros de *spam* ou bloqueadores de *pop-ups* são prova disso mesmo (Shankar e Malthouse, 2007). Segundo a Spam Filter Review, de

entre as 31 biliões de mensagens de email enviadas diariamente, 40% é spam (Morimoto e Chang, 2006).

As atitudes do cliente face ao marketing direto têm sido negativas, devido também a questões de privacidade. Wang e Petrisson (1993) observaram que o email focado nas vendas e as chamadas telefónicas levantam questões de privacidade aos clientes. Ainda assim, as experiências anteriores dos clientes podem impactar a atitude do cliente face às atividades de implementação de CRM. Por exemplo, Phelps, D'Souza, e Nowak (2001) concluíram que clientes com mais experiência na *web* ou na compra por catálogo desenvolvem um certo nível de conforto com as atividades de marketing direto das marcas (Kim *et al.*, 2012). Também Culman e Armstrong (1999) verificaram que os clientes que têm experiências positivas com a empresa podem desenvolver um sentimento de confiança com a mesma, de tal forma que permitem aos profissionais de marketing direcionar-lhes um número crescente de atividades de marketing (Kim *et al.*, 2012). Isto significa que entregar de forma efetiva as mensagens ao consumidor requer que este confie em quem lhe envia as mensagens. Por isso, os clientes devem sentir-se confortáveis com a partilha de informação com a empresa e a empresa deve gerir de forma cuidadosa e informação que tem dos seus clientes (Shankar e Malthouse, 2007).

Tradicionalmente, a literatura do marketing direto focou-se em impactar os clientes lucrativos da base de dados da empresa e em otimizar o lucro no curto prazo. Outros estudos defendem uma orientação de longo prazo e desenvolveram modelos ao nível individual que otimizam o número de emails enviados a um cliente durante um determinado período (Rust e Verhoef, 2005).

Pode dizer-se que a literatura do marketing direto providenciou modelos de otimização ao nível individual para o caso do *direct mail*. Contudo, continua a escassear na literatura a solução para o problema de CRM de otimizar um *mix* de intervenções de marketing ao nível individual (Rust e Verhoef, 2005). Em termos gerais, a investigação tem negligenciado (1) o impacto das comunicações de marketing individual (ou marketing direto), (2) o impacto diferencial das comunicações de marketing que estão especificamente focadas num novo produto/serviço e aquelas ao nível da empresa ou marca e (3) o impacto das comunicações

de marketing competitivas quer para um novo produto ou serviço quer ao nível da marca (Prins e Verhoef, 2007). Por outro lado, a investigação não é ainda capaz ainda de providenciar aos profissionais de marketing uma sequência ótima de canais, no qual seja possível integrar os meios de comunicação tradicionais com os mais recentes na melhor sequência possível (Batra e Keller, 2016).

Dada a complexidade da jornada de cliente (Anderl, Becker, Wangenheim, e Schumann, 2014), perceber porque é que os clientes se comportam de forma diferente na presença de múltiplos canais de interação é uma importante questão de investigação na área de gestão de cliente (Konus, Verhoef, e Neslin, 2008), bem como comparar a eficácia de cada um dos canais (Danaher e Dagger, 2013). Seck e Philippe (2013) conduziram um estudo quantitativo com 445 clientes de um banco francês utilizadores de canais físicos tradicionais e canais *online*. Recorrendo à utilização de modelos de equação estruturais, os resultados mostram que a qualidade percebida do serviço nos canais virtuais, tradicionais e na integração multi canal tem uma influência positiva na satisfação geral do cliente.

Ainda relativamente ao canal de contacto, Prins e Verhoef (2007) oferecem alguma evidência relativamente ao impacto no cliente do uso de múltiplos canais de contacto. Os autores reportam que o contacto via telefone e a comunicação em massa (televisão, rádio, *outdoors*) têm efeitos negativos no tempo de adoção de um novo serviço. Segundo os mesmos, a combinação de ambos os tipos de canal estimula nos clientes o sentimento de que a empresa está demasiado focada no novo serviço, pressionando os clientes de forma excessiva para o adquirir.

Por outro lado, Danaher e Dagger (2013) descobriram que dentro dos meios de comunicação tradicionais, os catálogos influenciam fortemente as vendas e a rentabilidade, seguido da televisão e do *direct mail*. Os autores concluíram ainda que as revistas, publicidade online e os *social media* não estão associados à incidência de compra ou aos resultados.

Para além do canal, estudos sugerem que a frequência ou volume de contacto podem impactar a satisfação. Campbell *et al.* (2001), verificaram que, a empresa que teve por base o seu estudo, contactava através de email demasiadas vezes os seus clientes. Enviando 120



catálogos por ano a cada um dos seus 7 milhões de clientes, muitos clientes estavam a receber informação redundante, pelo que a empresa em questão, em conjunto com a IBM, desenvolveu um sistema de otimização que seleciona a mais lucrativa sequência de catálogos, para cada cliente. Em paralelo, a empresa criou uma curva de risco/retorno como uma função linear na qual após um determinado investimento em publicidade, despesas adicionais de publicidade produzem pouco ou nenhum ganho. Como consequência, o sistema de otimização desenvolvido trouxe retornos significativos quantitativamente e qualitativamente, sendo responsável por um ganho considerável de lucro anual.

Num outro estudo, Elsner, Krafft, e Huchzermeier (2004) introduziram uma abordagem de modelação dinâmica multinível para determinar a frequência, dimensão e segmentação ótimas das atividades de marketing direto. Como consequência, a empresa em análise passou da posição 5 para a posição 2 no mercado. Em concreto, as melhorias na empresa proporcionaram, entre outras, uma mais eficiência na alocação de recursos e uma maior precisão na segmentação dos clientes.

Num estudo mais amplo, Dagger *et al.* (2009) concluíram que a frequência de contacto afeta a força do relacionamento que é declarada pelo cliente. Especificamente, os autores concluíram que para relacionamentos de curta duração, a frequência de contacto reforça a força do relacionamento que é declarada pelo cliente, ao passo que para relações de longa duração, a frequência de contacto não tem qualquer efeito na força de relacionamento que é declarada pelo cliente.

A investigação tem também analisado a forma como as características da comunicação e a informação contida na mensagem influenciam os resultados da sua exposição (Batra e Keller, 2016). Mela, Gupta, e Lehmann (1997) analisaram os efeitos no longo prazo de contactos tipicamente comerciais como promoções e publicidade no comportamento dos clientes em relação à marca e concluíram que os clientes se tornam mais sensíveis ao preço e às promoções ao longo do tempo. Especificamente, os autores conseguiram demonstrar que esse aumento de sensibilidade se devia a menos publicidade e mais promoções. Por fim, Rust e Verhoef (2005) concluíram que as intervenções de marketing orientadas para a relação são

mais eficazes com clientes leais, ao passo que intervenções de marketing orientadas para a ação são mais eficazes com clientes não leais.

## **2.5 O impacto no cliente**

Medir, gerir e maximizar o lucro de cada cliente não é tarefa fácil. Requer, sim, que nas decisões de alocação de recursos por parte das empresas sejam consideradas as implicações de marketing, vendas e interações com clientes (Reinartz, Thomas, e Kumar, 2005), identificando a alocação ótima de recursos das ações de marketing (Berger *et al.*, 2002). Esta alocação de recursos ganha relevo tendo em conta o contexto de crescente pressão dentro das empresas para demonstrar o contributo dos investimentos de marketing na rentabilidade e crescimento (Kumar e Shah, 2009).

Em contexto de marketing direto, as empresas são capazes de atribuir os custos da comunicação direta, da entrega de produto e das promoções a clientes individuais. Esta alocação de custos pode ser particularmente desafiante para empresas em indústrias como as telecomunicações, onde as atividades de marketing podem incluir esforços como melhoria de serviço ou investimentos em infraestruturas físicas (Berger *et al.*, 2002).

Nos últimos anos, e uma vez que o conceito de orientação para o produto tem vindo a ser gradualmente suplantado pelo conceito de foco no cliente (Hogan, Lemon, e Rust, 2002), o efeito das ações de marketing nas perceções do relacionamento por parte do cliente tem-se tornado cada vez mais importante (Rust *et al.*, 2004). Particularmente, quer investigadores, quer profissionais têm-se interessado cada vez mais em perceber de que forma os clientes efetivamente respondem a ações de marketing personalizadas (Dawn, 2014). Esta necessidade é tão premente que as empresas membro do Marketing Science Institute identificaram a avaliação da produtividade de marketing como um tópico de investigação prioritário (Briggs *et al.*, 2005).

Estudos empíricos em contextos de marketing focaram-se nos antecedentes da rentabilidade do cliente, como as receitas de vendas e a satisfação do cliente (Bowman e Narayandas, 2001). Desde abordagens iniciais até à gestão do cliente como um ativo, os gestores de marketing focaram-se em relacionar ações de marketing com resultados intermédios, de que

são exemplo os inquéritos de satisfação ou medidas financeiras de rentabilidade, como a retenção do cliente (Berger *et al.*, 2002).

É esperado que relacionamentos sustentados com os clientes façam diminuir custos e aumentar a satisfação do cliente e as receitas (Shankar, Smith, e Rangaswamy, 2003), pelo que a satisfação do cliente tem implicações significativas no desempenho económico das empresas (Mithas *et al.*, 2005). Estudos recentes permitiram concluir que as empresas que alcançam uma maior satisfação do cliente obtêm maiores retornos financeiros (Homburg, Koschate, e Hoyer, 2005). Outros resultados da elevada satisfação do cliente são uma menor elasticidade ao preço, menores custos de atração de clientes e um reforço da reputação da empresa (Verma e Chaudhuri, 2009).

De facto, a satisfação é um aspeto determinante na relação comprador vendedor (Crosby, Evans, e Cowles, 1990; Wulf *et al.*, 2001) e é crítico para a continuidade das empresas (Anderson e Sullivan, 1993), podendo ser definida como a apreciação afetiva do cliente sobre a experiência de consumo (Dagger *et al.*, 2009), que se baseia na comparação entre o desempenho e as expectativas (Verma e Chaudhuri, 2009). Esta satisfação global tem um efeito positivo nas intenções de lealdade do cliente nas mais diversas categorias de produtos e serviços, incluindo os serviços de telecomunicações (Gustafsson, Johnson, e Roos, 2005), para além de outros efeitos indiretos como referências positivas, através de *word of mouth* (Homburg *et al.*, 2005).

Ao longo do tempo, as experiências com a marca ficam na memória do cliente, pelo que devem afetar a satisfação e a lealdade (Brakus *et al.*, 2009). Embora se afigure complexa e exigente, a capacidade de medir e monitorizar as reações do cliente e especialmente as suas atitudes e perceções às ofertas da empresa é um elemento chave (Lemon e Verhoef, 2016) para as empresas poderem avaliar o quão perto estão de providenciar uma experiência perfeita ou diferenciadora (Frow e Payne, 2007).

Embora não exista um método genericamente aceite para medir a experiência de cliente (Klaus e Maklan, 2007), a satisfação do cliente é um indicador chave (Laming e Mason, 2014). Medir a satisfação do cliente tornou-se uma prática *standard* dentro do Marketing,

embora outras métricas qualitativas e quantitativas tenham vindo a ser propostas (Garg *et al.*, 2010). Reichheld (2003), por exemplo, defende a substituição da satisfação de cliente pelo indicador *Net Promoter Score* (NPS). Hoje, esta é uma métrica muito utilizada pelas empresas, quer em relatórios internos, quer em relatórios externos. Os investigadores sugerem que o NPS é uma métrica orientada para o futuro, enquanto a satisfação é uma métrica para se analisar factos (Wilson, Zeithaml, Bitner, e Gremler, 2006), embora a combinação de múltiplas métricas de feedback do cliente permitam prever melhor o comportamento do cliente do que utilizando apenas uma métrica (Lemon e Verhoef, 2016).

### 3 Estudo empírico

Este capítulo é constituído por duas grandes partes: Na primeira é apresentado o contexto do estudo, a problemática em análise e a metodologia de investigação a aplicar. Na segunda é feita uma caracterização da amostra do estudo e a análise e discussão dos resultados.

#### 3.1 Contexto de investigação

Esta investigação decorre no âmbito do estágio curricular realizado numa empresa nacional de telecomunicações – a NOS.

O principal objetivo deste estudo é analisar os fatores passíveis de influenciar a satisfação dos clientes com os contactos e com o operador. Com a escassez de estudos relacionados com o contacto ao nível individual com os clientes, torna-se importante para a NOS e para outras empresas perceber todo o ecossistema de contactos realizados e o respetivo impacto na satisfação dos clientes, de forma a determinar eventuais oportunidades de melhoria na forma com os contactos são feitos atualmente.

##### 3.1.1 O setor das Telecomunicações em Portugal

O objeto de estudo de investigação são clientes nacionais de telecomunicações. Este é um mercado maduro e que conta com três grandes operadores estabelecidos: MEO, NOS e Vodafone e com um *outsider*, a Cabovisão (Nowo).

Olhando o mercado como um todo e segundo dados da ANACOM (2016) relativos ao terceiro trimestre de 2016, a MEO lidera em todos os serviços, exceto nos pacotes de televisão paga, no qual a NOS lidera. A segunda posição em todos os serviços pertence à NOS, exceto na componente móvel, onde a segunda posição pertence à Vodafone.

Por outro lado, este é um mercado complexo, uma vez que grande parte dos serviços de telecomunicações estão sujeitos a contratos de fidelização, o que força o cliente a manter o serviço independentemente do seu nível de satisfação durante o período contratual.

Outra grande característica deste mercado é a sua elevada taxa de penetração. Segundo dados da ANACOM (2016) para o terceiro trimestre de 2016, 9 em cada 10 famílias dispõe de um

pacote de serviços. Isto torna a envolvente de negócio das telecomunicações dos dias de hoje praticamente saturada, onde a competição é extremamente intensa (Keramati *et al.*, 2014).

Os serviços e opções do consumidor tornaram-se também mais comparáveis e competitivos e a lealdade do consumidor tende a erodir-se (Keramati *et al.*, 2014). Esta lealdade torna-se mais fácil de atingir quando uma organização conhece muito bem os seus clientes (Khan *et al.*, 2012) e é capaz de gerir de forma habilidosa toda a experiência do consumidor (Rawson, Duncan, e Jones, 2013).

### **3.1.2 O Caso em Estudo**

A NOS é um grupo de comunicações e entretenimento português, resultante da fusão, em 2013, de duas das maiores empresas de comunicações do país: a ZON Multimédia e a OPTIMUS Telecomunicações.

A NOS oferece soluções fixas e móveis de última geração, de televisão, internet, voz e dados para todos os segmentos de mercado - Residencial, Pessoal, Empresarial e *Wholesale*, sendo líder na TV por subscrição, em serviços de Banda Larga de Nova Geração e na distribuição e exibição cinematográfica em Portugal. A empresa apresenta-se como um operador com ofertas convergentes *multidevice* que têm como objetivo, incontornável, uma boa experiência do utilizador em todo o País.

No mercado empresarial posiciona-se como uma alternativa sustentada para os segmentos Corporate (Hotelaria, Grandes Empresas e Setor Público) e Mass Business. Oferece um *portfólio* alargado de produtos e serviços, com soluções à medida de cada setor e de negócios de diferentes dimensões, complementando esta oferta com serviços de ICT, *cloud* e com o primeiro tarifário ilimitado do mercado para clientes empresariais.

## **3.2 Objetivos e questões de investigação**

Hoje as empresas reconhecem o valor dos seus clientes (Bolton *et al.*, 2004), pelo que tentam, de forma sistemática, desenvolver com os mesmos, mensagens personalizadas através de diversos canais (Godfrey *et al.*, 2011).

A internet, dispositivos *wireless*, extensas de dados de clientes e outros avanços tecnológicos tornaram possíveis novas formas de marketing *direct-to-consumer*. Ao mesmo tempo, as empresas procuram maior precisão e rigor da sua publicidade. Consequentemente, a alocação de recursos ao marketing interativo está a crescer rapidamente não só nas empresas de marketing direto, como em outras empresas (Shankar e Malthouse, 2007).

Estas rápidas mudanças nas tecnologias de comunicação, bem como a globalização dos mercados, estão a ser vistas pelas empresas como oportunidades para a identificação de novas formas de criar e manter ligações emocionais com a marca (Vivek *et al.*, 2012), que podem ser conseguidas através da entrega de mensagens de publicidade customizadas (Shankar e Malthouse, 2007).

Desta forma, a necessidade de uma sistemática integração e coordenação de todas as mensagens e canais de comunicação não é meramente uma preocupação teórica, mas tornou-se um problema que tem de ser resolvido (Lee e Park, 2007). É que hoje em dia os clientes estão cientes de toda a informação que providenciam às empresas, pelo que exigem comunicações customizadas com conteúdos que lhes interessem, através dos seus canais preferidos (Melero *et al.*, 2016). Isto leva-nos ao problema que estamos a tentar endereçar: como desenhar um *mix* de intervenções de marketing para cada cliente de forma individual (Rust e Verhoef, 2005).

O presente estudo pretende, como já foi referido anteriormente, identificar os fatores relacionados com os contactos estabelecidos pelos operadores de telecomunicações aos clientes, verificar o seu impacto na satisfação ou insatisfação com os contactos e relacionar esse indicador de satisfação com indicadores de satisfação do cliente e de recomendação do operador.

A partir da revisão de literatura, foi possível identificar três níveis caracterizadores desses contactos com relevância para a satisfação do cliente/destinatário: a frequência com que são feitos esses contactos; o canal utilizado para os desenvolver; e a natureza do contacto.

Tendo presente o enquadramento teórico, apresentam-se, a seguir, as hipóteses de investigação para este estudo. Utiliza-se o método hipotético-dedutivo, isto é, a partir de uma

base teórica, formularam-se hipóteses a serem testadas e cujos resultados serão logicamente deduzidos através dos dados obtidos (Sekaran, 2003).

De acordo com o modelo de investigação proposto (Figura 2) delinearam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** *A satisfação com a frequência afeta positivamente a satisfação com os contactos.*

**Hipótese 2:** *A satisfação com o canal afeta positivamente a satisfação com os contactos.*

**Hipótese 3:** *A satisfação com a natureza afeta positivamente a satisfação com os contactos.*

**Hipótese 4:** *Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com a frequência consoante a frequência de contacto.*

Embora exista um consenso geral de que uma quantidade mínima de comunicação é melhor que nenhuma, teorias relevantes do marketing e a limitada evidência empírica não clarificam se existe um nível ideal para além do qual comunicações adicionais originam uma diminuição dos retornos em investimento (Godfrey *et al.*, 2011). No âmbito da hipótese 4 consideram-se as variáveis: Semanalmente, Quinzenalmente, Mensalmente e Menos frequentemente.

**Hipótese 5:** *Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com o canal consoante o canal de contacto.*

Os canais de contacto variam consoante uma série de fatores, incluindo se são físicos ou virtuais, o grau de acessibilidade/conveniência e os custos de mudança (Dholakia *et al.*, 2010). Devido às suas diferentes características, diferentes canais providenciam diferentes vantagens na comunicação com os clientes. Por exemplo, o canal de telefone permite uma comunicação bidirecional e a capacidade para o cliente se envolver na comunicação, ao passo que o canal de email oferece aos clientes a possibilidade de visualizar representações visuais da informação a transmitir. Desta forma, o contacto com os clientes através de diferentes canais permite às empresas oferecer aos seus clientes benefícios complementares que reforçam a utilidade geral da comunicação (Godfrey *et al.*, 2011). No âmbito da hipótese 5 consideram-se as variáveis: chamada via assistente, SMS, email, carta, vendedor porta a porta, chamada automática, folhetos na caixa do correio e redes sociais.



**Hipótese 6:** *Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com a natureza consoante a natureza de contacto.*

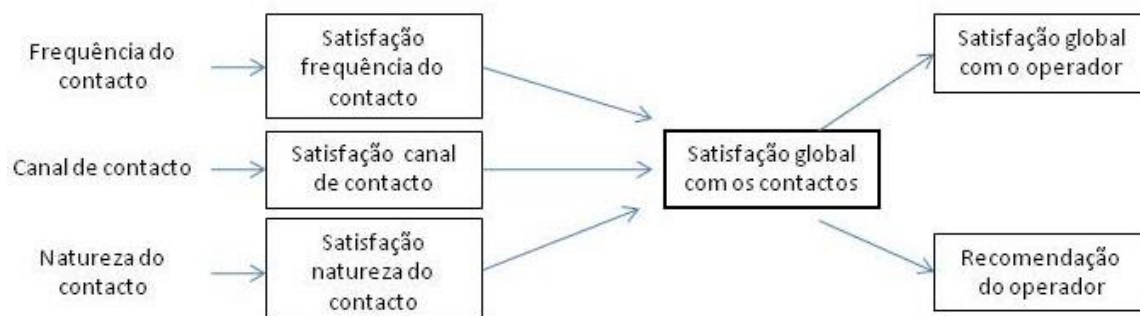
Godfrey *et al.* (2011) defendem que as comunicações de marketing podem ter como objetivos relembrar o cliente da necessidade de novos serviços, anunciar novos produtos ou localizações, efetuar questionários de satisfação depois de um contacto com o cliente ou até efetuar ofertas promocionais direcionadas. No âmbito da hipótese 6, consideram-se as variáveis: propostas comerciais, promoções, campanhas de pontos, passatempos, atualização das condições de produto, lançamento de novos produtos, inquéritos de satisfação, alertas de pagamento, eventos, abertura de novas lojas, novidades sobre a empresa e informações legais.

**Hipótese 7:** *A satisfação com os contactos afeta positivamente a satisfação com o operador.*

**Hipótese 8:** *A satisfação com os contactos afeta positivamente a recomendação do operador.*

A literatura afirma que as empresas que adotam uma orientação para a gestão do cliente devem considerar o impacto das suas atividades na relação com os seus clientes (Reinartz e Kumar, 2003). Por exemplo Bolton (1998) descobriu que quer os contactos iniciados pela empresa, quer aqueles que são iniciados pelo cliente influenciam de forma significativa a duração da relação entre empresa e cliente de telefone *wireless* (Berger *et al.*, 2002).

O modelo teórico proposto, indicado na figura abaixo, assenta nas hipóteses acima referidas. Pretende-se assim averiguar de que forma os três fatores/níveis de contacto influenciam a satisfação do cliente com os contactos e como é que a satisfação com os contactos influencia a relação com o operador, tendo por base os indicadores C-SAT (satisfação com o operador) NPS (*Net Promoter Score*), que corresponde à recomendação do operador.

**Figura 2: Modelo conceptual em estudo**

Fonte: elaboração própria

### 3.3 Metodologia de Investigação

#### 3.3.1 Tipo de investigação

O estudo empírico realizado é de natureza quantitativa e foi operacionalizado por um fornecedor de serviços da NOS, a Spirituc - Investigação Aplicada. A metodologia quantitativa é utilizada quando o objetivo geral é a obtenção de resultados suscetíveis de serem utilizados no plano prático e de fornecerem melhorias em situações particulares (Fortin, 2009).

Para realizar este estudo, recorre-se à administração de um inquérito por questionários telefónicos (através do sistema CATI), sendo grande parte das perguntas fechadas, convertendo-se depois a informação em dados quantitativos de forma a, através deles, perceber as relações entre as variáveis, sobretudo as relações causa-efeito (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009).

Numa investigação causal, é necessário definir as variáveis e as relações entre elas, por forma a recolher dados que permitam testar uma teoria. As variáveis podem ser, por um lado, independentes, ou seja, influenciam ou determinam outra variável e, por outro, dependentes, constituindo os valores ou fatores que são influenciados ou alterados pelas independentes.

Assim, a variável independente é o antecedente, e a dependente, o consequente (Marconi e Lakatos, 2003; Saunders *et al.*, 2009). Para a validação das três primeiras hipóteses consideram-se como variáveis independentes as três variáveis de satisfação com os fatores de contacto e, como variável dependente, a satisfação com os contactos. Para a validação das hipóteses 4, 5 e 6 consideram-se variáveis independentes os fatores de contacto e, como variável dependente, as respetivas variáveis de satisfação com os fatores de contacto. Para a validação das hipóteses 7 e 8, considera-se a satisfação com os contactos como variável independente e a satisfação com o operador e recomendação do operador como variáveis dependentes.

### **3.3.2 Amostra**

A população-alvo deste estudo são pessoas que possuem pelo menos um serviço de telecomunicações. Não sendo viável a utilização de uma população teórica, um investigador é quase que obrigado a recorrer a um grupo mais restrito procurando identificar uma amostra dessa população (Marôco, 2011). Esta metodologia apresenta alguns inconvenientes, como o facto de ser pouco representativo, e é, frequentemente, utilizado para estudos realizados num curto período de tempo onde os inquiridos são pessoas disponíveis a responder naquele momento (Malhota e Birks, 2006; Maroco, 2007).

Para este inquérito, só são validados os questionários preenchidos por indivíduos com mais de 18 anos, que não trabalhem numa empresa de Telecomunicações ou Estudos de Mercado (questão-filtro 1) e que sejam obrigatoriamente decisores ou influenciadores da escolha dos serviços de telecomunicações do lar (questão-filtro 2). Note-se que foram aceites questionários independentemente de o cliente ter sido contactado por um operador de telecomunicações nos 6 meses anteriores.

Relativamente ao tamanho da amostra, segundo Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2009), para que esta seja de dimensão aceitável, deve obter-se, no mínimo, cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas e, para aumentar a qualidade da amostra, o valor deve ser dez vezes superior ao das variáveis. Ora, uma vez que o

questionário é composto, por 34 questões, a amostra deve possuir, no mínimo, 340 respostas válidas para ser considerada satisfatória.

Tendo em conta as questões-filtro acima referidas e a garantia de uma amostra aceitável, foram feitos 587 questionários, estratificados por diferentes variáveis, da seguinte forma:

**Quadro 1: Distribuição da amostra**

	Clientes NOS	Clientes MEO	Clientes Vodafone	Total
<b>Contactados por Operadores de telecomunicações nos últimos 6 meses, dos quais:</b>	243	196	136	575
<i>Contactados pelo próprio operador</i>	231	183	130	544
<i>Contactados por outro operador</i>	199	171	129	499
<b>Não contactados por operadores de telco nos últimos 6 meses</b>	6	4	2	12
<b>Total</b>	249	200	138	587
<i>Dos quais, deixaram de ter qualquer serviço com o operador no último ano</i>	63	54	33	150

*Fonte: elaboração própria*

O instrumento de recolha de dados foi elaborado, conjuntamente, pela NOS e pela Spirituc, a partir de uma base predefinida pela segunda. A base de contactos utilizada foi a base da População Portuguesa propriedade da Spirituc, sendo que o trabalho de campo decorreu entre os dias 10 e 17 de Janeiro de 2017. A metodologia de inquérito por questionário utilizada nesta investigação é uma técnica padronizada, permitindo obter informação de forma sistemática e ordenada e garantindo a comparabilidade das respostas de todos os indivíduos (Oliveira e Ferreira, 2014).

### 3.3.3 Construção do questionário

Tratando-se da ferramenta que nos iria permitir retirar os dados a serem tratados e transformados em informação sobre os inquiridos, através das questões apresentadas, a construção do questionário é uma tarefa bastante importante em todo o processo de investigação (Malhotra, 2004).

Como foi referido anteriormente, é conceptualizado para este estudo um inquérito por questionário dirigido a clientes nacionais de telecomunicações, por forma a conhecer a perceção dos mesmos relativamente aos contactos que lhes são feitos, qual a sua satisfação com esses contactos e ainda relacionar a satisfação com os contactos com a satisfação com o operador.

O questionário é constituído por trinta e quatro perguntas, na grande maioria de resposta fechada, o que uniformiza as respostas e simplifica a análise das mesmas ao mesmo tempo que poupa tempo ao inquirido (Oliveira e Ferreira, 2014).

O questionário inclui três partes distintas (ver ‘Anexo I- Questionário’). Na primeira parte, surge um conjunto de perguntas-filtro que pretendem não só validar as condições já referidas acima, como também oferecer uma primeira caracterização da amostra, nomeadamente identificar os serviços de telecomunicações subscritos, que operador(es) fornecem esse(s) serviço(s) e, no caso de existir mais do que um operador, perceber qual deles o subscritor considera ser o principal.

A segunda parte está dividida em dois grandes grupos: duas perguntas de relação com o operador (satisfação geral e recomendação, sendo que estas duas questões foram propositadamente baralhadas para minimizar possíveis enviesamentos nas respostas) e ainda dezanove itens sobre os três fatores em estudo passíveis de influenciar a satisfação do cliente com os contactos (frequência, canal e natureza de contacto) e que foram estudados tendo por base as conclusões presentes no capítulo ‘2.Revisão de literatura’.

Por último, na terceira parte, facultou-se alguns dados sociodemográficos, socioeconómicos.

**Quadro 2: Questões, itens e fatores do questionário**

Questão	Item	Fator de contacto
Q4	Diariamente	Frequência do contacto
	Semanalmente	
	Quinzenalmente	
	Mensalmente	
	De 2 em 2 meses	
	2 a 3 vezes por ano	
	Menos frequentemente	
	Nunca	
Q6	Chamada via assistente	Canal do contacto
Q7	SMS	
Q8	Email	
Q9	Chamada telefónica automática	
	Carta	
	Redes sociais	
	Vendedor Porta a Porta/Agente Comercial	
	Folheto na caixa do correio	
Q11	Atualizações nas condições do produto	Natureza do contacto
	Lançamento de novos produtos	
	Abertura de novas lojas ou outros pontos de contacto	
	Propostas comerciais	
	Eventos	
	Campanhas de pontos	
	Promoções	
	Passatempos	
	Inquéritos de satisfação	
	Alertas de pagamento/carregamento	
	Novidades sobre a empresa	
	Informações legais	

Fonte: elaboração própria

De forma a poder estimar o retorno do investimento em novos pontos de contacto com o cliente, a literatura afirma que as empresas precisam de um método que determine a eficácia relativa de múltiplos canais de contacto com o cliente, preferencialmente usando dados ao nível individual. Especificamente, os autores Danaher e Dagger (2013) propõem a combinação de diferentes conjuntos de dados como o historial de contacto com o cliente existente a nível interno e a perceção de exposição aos diferentes canais que é declarada pelo cliente.

Os questionários e dados de registo são dois dos métodos mais comuns de adquirir informação este tipo de informação. Os primeiros podem ser utilizados no sentido de analisar preferências e comportamentos dos clientes, recolhendo dados sobre fenómenos que não são diretamente observáveis. Já os dados de registo correspondem a dados gerados por sistemas de informação que capturam registos transacionais e que têm como objetivo tirar conclusões acerca do real comportamento do cliente (Fan, Lau, e Zhao, 2015).

Neste sentido, foram recolhidos registos internos relativos aos contactos efetuados pela NOS aos clientes e respetivos indicadores de satisfação. Os dados provenientes desta recolha tiveram como principal objetivo complementar a análise do mercado como um todo que os resultados do questionário permitirão efetuar.

### **3.4 Resultados**

Neste capítulo da dissertação, apresentam-se os resultados alcançados e que decorreram das respostas válidas ao questionário. Assim, é feita uma caracterização dos indivíduos da amostra, seguida de uma análise dos dados recolhidos, concluindo-se com uma discussão dos resultados.

Foram obtidas 587 respostas. Os dados foram analisados com recurso aos *softwares MS Excel®* e *SPSS® Statistics v24*, cujos *outputs* se encontram em anexo.

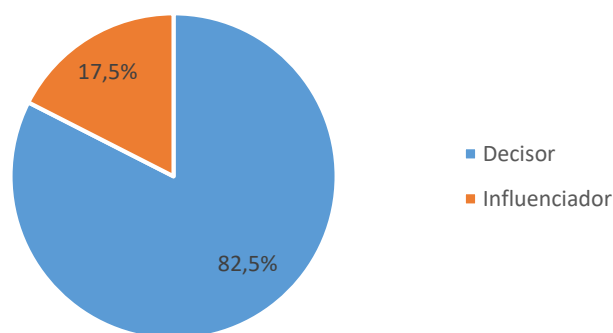
#### **3.4.1 Caracterização da amostra**

A caracterização da amostra efetuou-se tendo em conta três grandes dimensões: por perfil de cliente, sociodemográfica, socioeconómica.

Para a caracterização dos indivíduos por perfil de cliente, analisaram-se as variáveis tomada de decisão, tipo de relação, operador principal e abandono de serviços.

Analisando a questão-filtro 2, conclui-se que 82,5% dos inquiridos tem o papel de decisor relativamente aos serviços de telecomunicações do lar (televisão, telefone fixo, internet), sendo que os restantes 17,5% são influenciadores, como se pode verificar no Gráfico 1. Recorde-se que apenas foram consideradas para análise respostas cujos indivíduos são decisores ou influenciadores dos serviços de telecomunicações do lar, pelo que as respostas dos indivíduos que somente utilizam serviços foram automaticamente excluídas.

**Gráfico 1: Perfil de Cliente - Tomada Decisão**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Relativamente à análise da questão-filtro 5, sobre a identificação do fornecedor de serviços, concluiu-se que, embora mais de metade da amostra corresponda a clientes exclusivos, existem clientes que estão associados a mais do que um operador. Dentro dos clientes exclusivos, a NOS é o operador mais representado (31,4%), ao passo que dos clientes que têm serviços de diferentes operadores, a maior percentagem de clientes são os que têm a MEO e a Vodafone como operadores (9,0%).



### Quadro 3: Perfil de Cliente – Tipo de relação

Operador(es)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acumulada (%)
Exclusivo NOS	171	31,4	31,4
Exclusivo Meo	146	26,8	58,3
Exclusivo Vodafone	72	13,2	71,5
Partilhados NOS/MEO	41	7,5	79,0
Partilhados NOS/Vdf	47	8,6	87,7
Partilhados MEO/Vdf	49	9,0	96,7
Partilhados_Outros	18	3,3	100,0
Total	544	100,0	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Por outro lado, e considerando os resultados da questão-filtro 7, conclui-se que 42,5% da amostra corresponde a clientes cujo operador principal é a NOS. Segue-se o MEO com 33,6% e a Vodafone com 23,9%.

### Quadro 4: Perfil de Cliente – Operador Principal

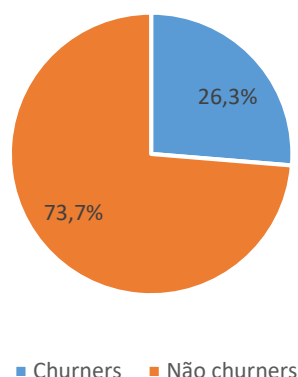
Operador principal	Freq. absoluta	Frequência relativa (%)
NOS	231	42,5
MEO	183	33,6
Vodafone	130	23,9
Total	544	100,0

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Para concluir a caracterização por perfil de cliente, analisou-se a questão-filtro 6, referente aos *churners*, isto é, clientes que abandonaram serviços de telecomunicações no ano

imediatamente anterior. Conclui-se que de, todos os inquiridos, 26,3% abandonaram serviços, como é possível observar através do Gráfico 2.

**Gráfico 2: Perfil de Cliente – Abandono Serviços**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Relativamente ao perfil sociodemográfico dos inquiridos, este é caracterizado através dos dados recolhidos relativamente ao género, idade, estado civil, agregado familiar e distrito de residência.

No que toca ao género, pode dizer-se que a amostra é equilibrada, uma vez que 56,7% dos inquiridos são homens e 43,3% são mulheres.

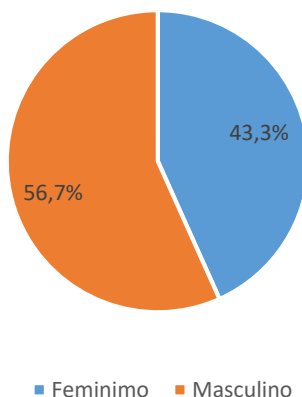
Em relação à faixa etária dos inquiridos, verifica-se que cerca de 39,5% da amostra é constituída por indivíduos entre os 25 e os 49 anos de idade. Por outro lado, 32,7% da amostra é constituída por indivíduos entre os 50 e os 64 anos de idade, 26,1% por indivíduos com mais de 65 anos de idade e apenas 1,7% da amostra entre os 18 e os 24 anos.

Relativamente à variável estado civil é possível concluir que de toda a amostra analisada, a esmagadora maioria (69,0%) encontra-se casada ou em união de facto. Com menor expressividade surge o estado civil solteiro com 14,0%, o estado civil divorciado com 10,9% e o estado civil viúvo, com 6,1%.

No que toca ao agregado familiar, conclui-se que mais de metade dos inquiridos (57,2%) está inserido em famílias de uma ou duas pessoas. A restante amostra distribui-se por famílias de três pessoas (23,4%) e famílias de quatro ou mais pessoas (19,4%).

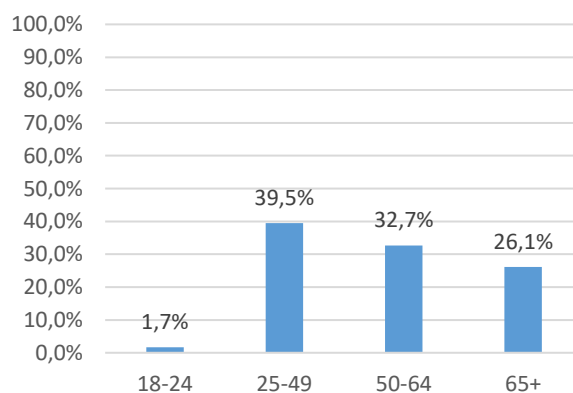
Por último, quanto ao local de residência dos inquiridos, verifica-se que a maioria dos indivíduos vive em Lisboa (33,6%). Destacam-se ainda os distritos de Porto e Setúbal, com 17,4% e 9,5%, respetivamente.

**Gráfico 3: Perfil sociodemográfico - Género**

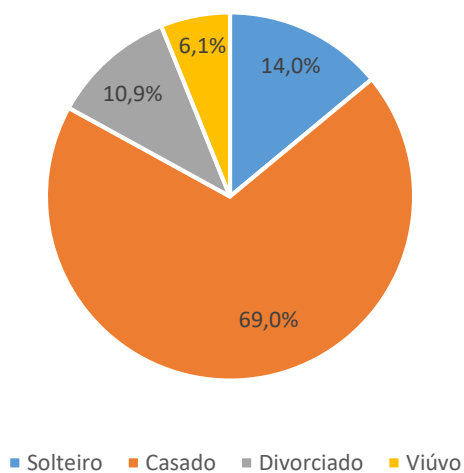


Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

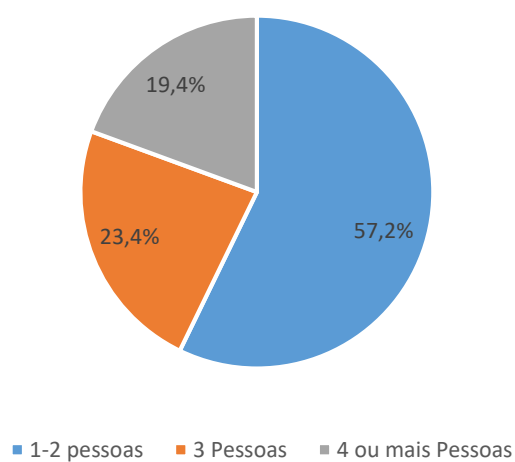
**Gráfico 4: Perfil sociodemográfico - Idade**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Gráfico 5: Perfil sociodemográfico – Estado Civil**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Gráfico 6: Perfil sociodemográfico – Agregado Familiar**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Quadro 5: Perfil sociodemográfico - Distrito**

<b>Distrito</b>	<b>Frequência (%)</b>
Aveiro	5,5
Beja	1,0
Braga	7,0
Bragança	1,2
Castelo Branco	1,2
Coimbra	3,2
Évora	0,7
Faro	2,9
Guarda	0,3
Leiria	4,1
Lisboa	33,6
Portalegre	0,9
Porto	17,4
Santarém	6,5
Setúbal	9,5
Viana do Castelo	2,0
Vila Real	1,0
Viseu	1,7
Açores	0,3
Total	100,0

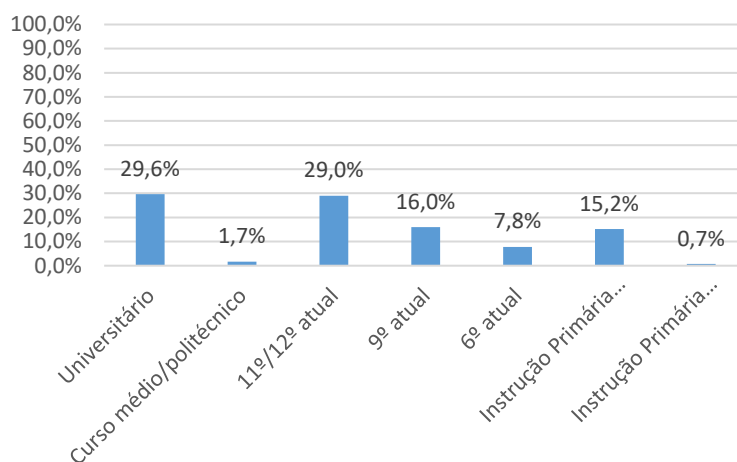
Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Na distribuição da amostra por perfil socioeconómico, analisaram-se duas variáveis: nível de instrução e condição perante a profissão.

Para a primeira, concluiu-se que 29,6% dos indivíduos possui formação superior. Destaca-se ainda o ensino secundário (11º/12º Atual ou 7º Ano Liceal), que representa 29,0% da amostra, o 9º ano (16,0%) e a instrução primária completa, com 15,2%.

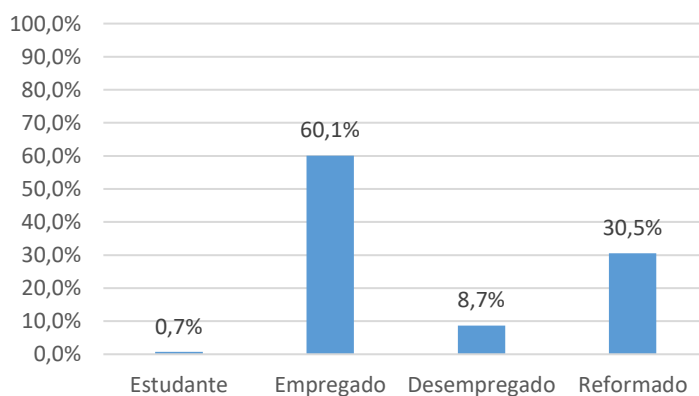
Quanto à segunda variável em análise, relativa à situação profissional, verifica-se que 60,1% dos indivíduos estão empregados, 30,5% reformados e apenas 8,7% estão desempregados. Na amostra recolhida praticamente não existem estudantes.

**Gráfico 7: Perfil socioeconómico – Nível de instrução**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Gráfico 8: Perfil socioeconómico – Condição perante a profissão**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

### **3.4.2 Análise dos dados**

Para o tratamento dos dados, começa por proceder-se à sua apreciação preliminar, através de uma análise estatística descritiva. Em seguida, recorre-se à análise de regressão linear múltipla para averiguar que fatores influenciam a variável dependente satisfação com os contactos. O passo seguinte é perceber se existem diferenças significativas em cada uma das variáveis frequência, canal e natureza de contacto consoante as respetivas variáveis de satisfação com a frequência, satisfação com o canal e satisfação com a natureza do contacto. Por fim, verifica-se o impacto da satisfação com os contactos na satisfação com o operador por um lado e na recomendação do operador, por outro.

#### **3.4.2.1 Análise preliminar dos dados**

Para além das questões demográficas, os inquiridos foram abordados relativamente aos três fatores de contacto em estudo e foram questionados em concreto sobre a frequência com que são contactados, os canais utilizados para os contactar e a natureza de contacto inerente, bem como a sua satisfação com cada uma das três variáveis.

Note-se que, para efeitos de análise, transformou-se as variáveis ‘Diariamente’ e ‘Semanalmente’ por ‘Semanalmente’ e ‘De 2 em 2 meses’, ‘2 a 3 vezes por ano’, ‘Menos frequentemente’ e ‘Nunca’ por ‘Menos frequentemente’.

Aquilo que se conclui é que mais de metade da amostra (52,2%) admite ser contactada mensalmente e 21,8% admite ser contactada de forma menos frequentemente pelo operador principal. Por outro lado, apenas 16,3% da amostra admite ser contactada semanalmente e 9,7% quinzenalmente.

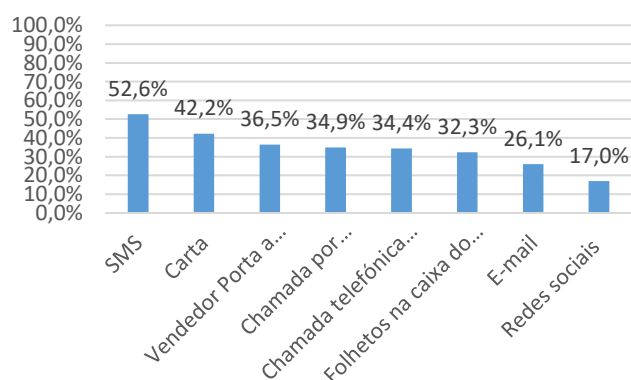
**Quadro 6: Caracterização variável Frequência**

Frequência de contacto	Freq. absoluta	Frequência relativa (%)
Semanalmente	82	15,1
Quinzenalmente	62	11,4
Mensalmente	295	54,2
Menos frequentemente	105	19,3
Total	544	100,0

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

No que diz respeito aos canais utilizados, mais de metade dos inquiridos refere ter sido contactado via SMS (52,6%). Para além deste canal, destaque para o canal Carta, com 42,2%. Por outro lado, os indivíduos admitem ser pouco contactados através de canais digitais como o email ou as redes sociais (26,1% e 17,0%, respetivamente).

Note-se que, para efeitos de análise, as respostas relativas às questões 6,7,8 e 9 foram transformadas em variáveis binárias. Isto significa que para cada canal só existem duas opções: ou o indivíduo foi contactado através daquele canal ou não foi. Esta informação permite explicar o facto de o somatório das percentagens não ser igual a 1.

**Gráfico 9: Caracterização variável Canal**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS



Por último, na variável natureza do contacto, conclui-se que os clientes de telecomunicações percebem ser muito contactados em âmbito comercial, de que são exemplo as promoções (64,4%) e as propostas comerciais (52,2%). No entanto, também percebem ser contactados em âmbito informativo, de que são exemplo as atualizações das condições do produto (58,6%) e lançamento de novos produtos (48%).

Note-se que, à semelhança do que se verificou para a variável canal, as respostas às questões 10 e 11 foram transformadas em variáveis binárias. Daí que o somatório das percentagens são seja igual a 1.

### Quadro 7: Caracterização variável Natureza

Natureza de contacto	Freq. absoluta	Frequência relativa (%)
Promoções	378	64,4%
Atualizações nas condições do produto	344	58,6%
Propostas comerciais	305	52,0%
Lançamento de novos produtos	282	48,0%
Alertas de pagamento	176	30,0%
Inquéritos de satisfação	179	30,5%
Campanhas de pontos	86	14,7%
Passatempos	46	7,8%
Eventos	62	10,6%
Abertura de novas lojas	54	9,2%
Informações legais	21	3,6%
Novidades sobre a empresa	52	8,9%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Os inquiridos foram também questionados acerca da sua satisfação com cada uma das três variáveis acima referidas, bem como a sua satisfação com os contactos, com o operador e a sua recomendação do operador. Em relação a estas seis variáveis em estudo, procedeu-se à

sua caracterização através da análise da estatística descritiva, apresentando-se os valores da moda, média e do desvio-padrão e identificando-se o tipo de distribuição amostral.

Começa-se, então, pela moda, que indica o valor mais frequente de uma variável na amostra. Lembre-se que todas as variáveis do questionário possuem uma escala entre os valores 1 e 10, em que 1 significa “Estou totalmente insatisfeito” e 10 significa “Estou totalmente satisfeito”. Observando o Quadro 8, verifica-se que a moda é 8 para todas as variáveis em análise, quer olhemos para as independentes, quer o façamos para as dependentes.

No que toca à média amostral, destacam-se pela positiva as médias de satisfação com o operador (7,6) e recomendação do operador (7,5), face à média de satisfação com os contactos (7,0). No que toca às variáveis de satisfação com os fatores, destaca-se, pela positiva, a satisfação com o canal (7,6) e, pela negativa, a satisfação com a natureza (6,7). A satisfação com a frequência apresenta uma média ligeiramente superior à média da satisfação com os contactos (7,1).

A análise do desvio padrão permite concluir que as médias de satisfação geral e recomendação são mais estáveis do que as da satisfação com os contactos. Por outro lado, e considerando as variáveis relativas à satisfação com os três fatores de contacto em estudo, conclui-se que a satisfação com o canal é a variável mais estável e a satisfação com a frequência é a menos estável.

Considerando o Teorema do Limite Central, pode assumir-se que a distribuição da média amostral tende para a distribuição normal à medida que a dimensão da amostra aumenta. Assim, em amostras de dimensão superior a 30 observações, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (Maroco, 2007). Ora, uma vez que a amostra desta investigação possui 587 observações, será adotado este pressuposto do Teorema do Limite Central sempre que for necessário validar a normalidade dos dados em futuras análises.

**Quadro 8: Caracterização das variáveis em estudo**

Dimensão	Moda	Média	Desvio-Padrão
Satisfação frequência	8	7,1	3,24636
Satisfação canal	8	7,6	2,07890
Satisfação natureza	8	6,7	2,63835
Satisfação contactos	8	7,0	2,41681
Satisfação com o operador	8	7,6	2,0451
Recomendação do operador	8	7,5	2,3376

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**3.4.2.2 Análise das Hipóteses 1, 2 e 3**

Para testar as Hipóteses 1, 2 e 3 recorreu-se à regressão linear múltipla. Trata-se de uma técnica estatística utilizada para “*modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou predictoras)*” (Maroco, 2007). Assim, para esta investigação, realizou-se uma regressão linear múltipla para avaliar a contribuição da *Satisfação com a frequência*, *Satisfação com o canal* e *Satisfação com a natureza* (variáveis independentes) na predição da variável dependente *Satisfação com os contactos*. Contudo, antes de se proceder com a regressão linear múltipla foi necessário recorrer à validação dos pressupostos de erros ou resíduos e da multicolinearidade das variáveis independentes. Segundo Maroco (2007) para a validação destes pressupostos são precisos dois conjuntos de testes: análise de erros ou resíduos e a multicolinearidade das variáveis independentes.

Para a análise dos erros, é necessário verificar três pressupostos: 1) a homogeneidade dos resíduos, pela análise da média e do desvio-padrão; 2) a distribuição normal dos erros, pelo gráfico da probabilidade normal (*Normal Probability Plot*); 3) a independência dos erros, através do teste de Durbin-Watson (Maroco, 2007).

Para a aplicação da regressão linear, observou-se então o pressuposto de homogeneidade dos erros, isto é, deve existir igual variância do erro da população (Hair *et al.*, 2009). Como pode

verificar-se pelo Quadro 9, o valor da média dos resíduos é igual a 0,000, e o desvio-padrão é próximo de 1, pelo que se valida o pressuposto dos erros serem variáveis aleatórias de média nula e variância constante.

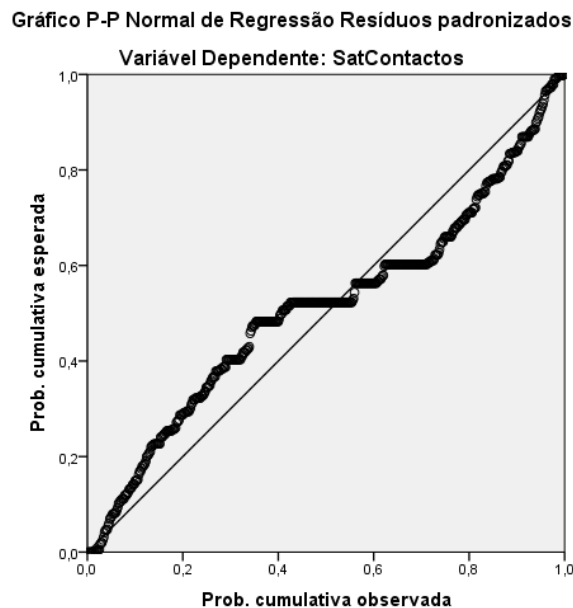
**Quadro 9: Análise dos erros**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
Valor Previsto Padrão	-3,021	4,524	0,000	1,000	544
Resíduo Padronizado	-5,703	3,345	0,000	0,997	544

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Quanto ao pressuposto da distribuição normal dos erros, pode constatar-se, pelo Quadro 10, que a maioria dos valores se distribuem, mais ou menos, pela diagonal principal, podendo concluir-se que os erros apresentam, aproximadamente, distribuição normal (Maroco, 2007).

**Quadro 10: Gráfico de distribuição normal**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Para o pressuposto da independência dos erros foi utilizado o teste de Durbin-Watson. Como o valor deste teste (Durbin Watson- 1,889) é muito próximo de 2, não se rejeita a hipótese nula, logo não se rejeita o pressuposto da independência dos erros (Marôco, 2011).

Por último, para terminarmos a verificação de pressupostos foi necessário analisar o pressuposto da ausência de multicolinearidade entre variáveis independentes. Para isso é utilizada a verificação do *VIF* (*Variance Inflation Factor*) que, segundo Pestana e Gageiro (2003), se for superior a 10 considera-se que existe multicolinearidade e quanto mais próximo estiver de 0 menor ela será. Do Quadro 11, pode retirar-se que não existe multicolinearidade, dado que todas variáveis tem o seu *VIF* inferior a 10.

**Quadro 11: Estatísticas de colinearidade**

Variáveis independentes	VIF
Satisfação frequência	1,580
Satisfação canal	1,899
Satisfação natureza	2,017

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Todos os *outputs* da regressão linear múltipla encontram-se no Anexo II.

Estando concluída a validação dos pressupostos, efetua-se de seguida a análise de regressão linear múltipla entre a variável dependente (*Satisfação com os contactos*) e cada uma das variáveis independentes *Satisfação com a frequência*, *Satisfação com o canal* e *Satisfação com a natureza de contacto*.

**Quadro 12: Análise de regressão entre fatores e satisfação**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson
,820	0,672	0,670	1,889

Análise da variância	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	2130,243	3	710,081	368,201	,000
Resíduo	1041,397	540	1,929		
Total	3171,640	543			

Coefficientes	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	1,042	0,225		4,626	0,000
Sat frequência	0,169	0,023	0,227	7,310	0,000
Sat canal	0,198	0,040	0,170	5,006	0,000
Sat natureza	0,493	0,032	0,539	15,378	0,000

Nível de significância de 5%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Sendo o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) um indicador influenciado pela dimensão da amostra leva a que seja uma medida otimista da qualidade do modelo. Assim, e a partir do Quadro 12 podemos começar a analisar a Regressão Linear Múltipla pelo coeficiente de determinação ajustado ( $R^2a$ ) que é considerado como o melhor indicador de qualidade do ajustamento do modelo aos dados, visto que tende a aumentar apenas se a adição de uma nova variável conduzir a um melhor ajustamento do modelo aos dados (Marôco, 2011), ao contrário do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) que tende a aumentar com a inclusão de uma nova variável independente ainda que esta tenha pouca influência sobre a variável dependente. Pela análise do Quadro 12 é possível constatar que a variável dependente *Satisfação com os Contactos* apresenta um coeficiente de determinação ajustado ( $R^2a$ ) de

0,670 ou seja, 67,0% da variável *Satisfação com os Contactos* é explicada pelas três variáveis independentes onde a restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo<sup>1</sup>.

Para perceber o grau de associação entre variáveis dependentes e independentes será interessante analisar o coeficiente de correlação ( $R$ ). Se  $R > 0$  significa que a correlação é positiva e as variáveis tendem a variar no mesmo sentido, por outro lado,  $R < 0$  significa que estamos perante uma correlação negativa e as variáveis tendem a variar para sentidos opostos (Hair *et al.*, 2009). Na presente investigação é possível constatar que existe uma correlação positiva ( $R > 0,8$ ) entre variáveis, ou seja, um aumento das variáveis independentes (*Satisfação com a frequência*, *Satisfação com o canal* e *Satisfação com a natureza*) leva a um aumento da *Satisfação com os contactos* (variável dependente).

Em seguida, para estimar a significância do modelo de regressão linear, recorreu-se à análise da variância (ANOVA), tendo-se obtido um resultado significativo ( $p\text{-value} < 0,05$ ), rejeitando-se assim a hipótese nula, ou seja, pode concluir-se que, pelo menos, uma das variáveis independentes possui um efeito significativo sobre a variação da variável dependente (Maroco, 2007). Pode, portanto, afirmar-se que o modelo ajustado aos dados é significativo, e que o modelo de regressão não é específico apenas para a amostra, mas significativo em múltiplas amostras da população (Hair *et al.*, 2009).

Para averiguar se todas ou apenas algumas das variáveis independentes influenciavam a variável dependente, observou-se não só o  $\beta$ , como também o nível de significância da variável independente na predição da variável dependente (Hair *et al.*, 2009; Maroco, 2007).

A análise das respetivas significâncias permite concluir que qualquer uma das variáveis *Satisfação com a frequência*, *Satisfação com o canal* e *Satisfação com a natureza* apresenta  $p < 0,05$ , o que nos leva a ignorar a hipótese nula de que as variáveis independentes e

---

<sup>1</sup> É importante referir que num problema de regressão linear múltipla, principalmente em fases exploratórias da regressão linear, o investigador pode desconhecer qual ou quais variáveis conduzem ao "melhor modelo". Havendo diversos métodos de procura deste "melhor modelo", nenhum deles conduz, garantidamente, ao "modelo ótimo" havendo até autores que são contra este tipo de métodos de seleção (Maroco, 2007). Contudo, o *SPSS Statistics* fornece três métodos de seleção sequencial de variáveis- *Stepwise*, *Para Trás (Backward)*, *Redirecionar (Forward)*- que foram testados neste estudo e que não conduziram a nenhum modelo com um coeficiente de determinação ajustado melhor do que aquele utilizado para o estudo e as conclusões.

dependente não estão correlacionadas. Assim, é possível concluir que a *Satisfação com os contactos* está correlacionada com as três variáveis independentes estudadas neste modelo.

Por forma a conseguirmos analisar e comparar a contribuição de cada uma das variáveis independentes na *Satisfação com os contactos* é necessário analisarmos o  $\beta$ . Pelo Quadro 12, podemos constatar que o valor mais alto é de 0,493 e pertence ao construto '*Satisfação com a natureza*', seguido da dimensão '*Satisfação com o canal*' e '*Satisfação com a frequência*' com um Beta de, respetivamente, 0,198 e 0,169, fazendo com que a variável '*Satisfação com a natureza*' seja o fator que melhor explica a variável dependente (*Satisfação com os contactos*).

#### 3.4.2.3 Análise da Hipótese 4

No sentido de verificar a Hipótese 4, onde se pretende estudar se existem diferenças significativas na média da variável '*Satisfação com a frequência*' mediante a frequência com que cada inquirido é contactado, recorreu-se à análise da variância (teste ANOVA) onde se avaliou se as médias das populações são iguais ( $H_0$ ) ou diferentes ( $H_1$ ). Na ANOVA, quando se rejeita a hipótese nula pode-se concluir que existe pelo menos uma média populacional que é significativamente diferente das restantes. Como se pode observar pelo Quadro 13,  $p\text{-value} < 0,05$ , pelo que se rejeita  $H_0$  e assume-se que existem diferenças significativas de satisfação com a frequência por frequência de contacto. Desta forma, é possível comprovar parcialmente a Hipótese 4.

**Quadro 13: Análise de variância (ANOVA) - Satisfação frequência**

**ANOVA – Satisfação frequência**

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	168,988	3	56,329	5,477	0,001
Nos grupos	5553,613	540	10,284		
Total	5722,601	543			



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Apesar de a ANOVA indicar se existem diferenças estatisticamente significativas, não indica qual ou quais dos grupos específicos diferiram. Assim, estamos a falar de um teste feito *a posteriori* sobre qual ou quais pares de médias são diferentes (Marôco, 2011). Sendo um dos testes mais robustos a desvios à normalidade e homogeneidade de variâncias, iremos utilizar o teste de Tukey. Neste teste, é-nos dada a possibilidade de ver qual do(s) grupo(s), definido pela iteração de fator, é significativamente diferente de outros (Marôco, 2011).

**Quadro 14: Comparações múltiplas - Teste post-hoc (Tukey)**

Variável dependente	(I)	(J)	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Satisfação frequência	Semanalmente	Quinzenalmente	-1,75138	0,53972	0,007
		Mensalmente	-1,39107	0,40035	0,003
		Menos frequentemente	-1,68502	0,47262	0,002
	Quinzenalmente	Semanalmente	1,75138*	0,53972	0,007*
		Mensalmente	0,36031	0,44804	0,852
		Menos frequentemente	0,06636	0,51364	0,999
	Mensalmente	Semanalmente	1,39107*	0,40035	0,003*
		Quinzenalmente	-0,36031	0,44804	0,852
		Menos frequentemente	-0,29395	0,36443	0,851
	Menos frequentemente	Semanalmente	1,68502*	0,47262	0,002*
		Quinzenalmente	-0,06636	0,51364	0,999
		Mensalmente	0,29395	0,36443	0,851

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Analisando o Quadro 14 que nos mostra os resultados do teste de Tukey para o fator ‘Satisfação com a frequência’, podemos retirar que há diferenças positivas e significativas de satisfação com a frequência entre clientes que são contactados quinzenalmente e

semanalmente ( $p=0,007$ ), entre clientes que são contactados mensalmente e semanalmente ( $p=0,003$ ) e entre clientes que são contactados menos frequentemente e semanalmente ( $p=0,002$ ). Em suma, apesar não ser absolutamente linear, todas as diferenças estatisticamente significativas apontam para uma maior satisfação com a frequência para frequências de contacto menos intensas.

#### 3.4.2.4 Análise da Hipótese 5

Esta hipótese pretende verificar se existem diferenças significativas entre os níveis de satisfação com o canal de contacto, tendo em conta as 8 opções avaliadas e já referidas anteriormente (p.30). Assim, para cada opção de contacto irão existir dois grupos: o dos inquiridos que não foram alvo daquele canal de contacto e o dos inquiridos que foram alvo daquele canal de contacto.

Para a validação da hipótese, foi aplicado o teste *t-Student* para amostras independentes, que pressupõe a normalidade da distribuição e a homogeneidade das variâncias (Marôco, 2014). O primeiro pressuposto foi avaliado através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Verifica-se, através do Anexo III que a variável *Satisfação com o canal* não apresenta distribuição normal em nenhum dos grupos. Ainda assim, considera-se que o teste *t-Student* é robusto à violação da normalidade quando os valores de assimetria (*Skewness*) e achatamento (*Kurtosis*) não são muito elevados (Marôco, 2014), como é o caso dos valores apresentados no Anexo III.

A homogeneidade das variâncias, também apresentada no Anexo III, foi avaliada através do teste de *Levene* baseado na mediana (a fórmula de cálculo com recurso à mediana é particularmente robusta e potente para desvios à normalidade da variável em estudo (Marôco, 2014), sendo confirmada para todos os canais em análise, pelo que se seguiu com a análise do teste *t-Student*.

A partir da análise do Quadro 15 concluiu-se que, independentemente do canal em análise, não existem diferenças significativas na *Satisfação com o canal*, pois  $p>0,05$ . Assim, a Hipótese 5 não é comprovada.

**Quadro 15: Teste *t-Student* - Satisfação canal**

	Canal	Assumpção	(J) Não foi contactado	(I) Foi contactado	Diferença média (I-J)	Sig. (bilateral)
Satisfação com o canal	Chamada via assistente	Variâncias iguais assumidas	7,5575	7,5317	-0,0258	0,889
	SMS	Variâncias iguais assumidas	7,4809	7,5987	0,1179	0,513
	Email	Variâncias iguais assumidas	7,5524	7,5359	-0,0165	0,934
	Chamada automática	Variâncias iguais assumidas	7,5409	7,5594	0,0185	0,920
	Carta	Variâncias iguais assumidas	7,5236	7,5766	0,0530	0,768
	Redes sociais	Variâncias iguais assumidas	7,5045	7,7400	0,2355	0,307
	Venda Porta a Porta	Variâncias iguais assumidas	7,5424	7,5561	0,0137	0,940
	Folhetos	Variâncias iguais assumidas	7,5361	7,5707	0,0345	0,855

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

### 3.4.2.5 Análise da Hipótese 6

Esta hipótese pretende verificar existem diferenças significativas entre os níveis de satisfação com o natureza de contacto, tendo em conta as 12 opções avaliadas e já referidas anteriormente (p.31). Assim, para cada opção de contacto irão existir dois grupos: o dos inquiridos que não foram alvo daquela natureza de contacto e o dos inquiridos que foram alvo daquela natureza de contacto.

A significância da diferença de satisfação com a natureza de contacto entre contactados e não contactados relativamente a cada um dos fatores em estudo foi avaliada através do teste *t-Student* para amostras independentes. Os pressupostos da normalidade das distribuições e a homogeneidade da variância nos dois grupos foram avaliadas através do teste de

*Kolmogorov-Smirnov* ( $N > 50$ ) ou teste de *Shapiro-Wilk* ( $N < 50$ ) e teste de *Levene*, respetivamente.

A análise do Anexo IV referente aos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* permite concluir que apenas existe distribuição normal para o grupo de indivíduos que é contactado no âmbito de Informações legais ( $p > 0,05$ ). No entanto, e tal como mencionado no ponto anterior, considera-se que o teste *t-Student* é robusto à violação da normalidade quando os valores de assimetria (*Skewness*) e achatamento (*Kurtosis*) não são muito elevados. Kline (1998) reporta dados de simulação que atestam que os modelos paramétricos são robustos para valores absolutos de assimetria inferiores a 3 e valores absolutos de achatamento inferiores a 8-10.

Relativamente à homogeneidade das variâncias, o valor  $p$  do teste de *Levene* permite-nos concluir que estas são, de facto, homogéneas para os casos de Abertura novas lojas e Propostas comerciais (Anexo IV). Para estes, o teste *t-Student* realiza-se tendo por base a estatística que assume que as variâncias são iguais (*equal variances assumed*), sendo que para os restantes o teste se realiza tendo por base a estatística que assume que as variâncias não são iguais (*equal variances not assumed*).

Considerando-se estatisticamente significativas as diferenças entre médias cujo valor de  $p$  (*Sig. bilateral*) é inferior ou igual a 0,05, através do Quadro 16, verifica-se que existem diferenças positivas e significativas de *Satisfação com a natureza* entre clientes que são contactados para *Atualizações das condições de produto* e aqueles que não o são ( $p=0,000$ ), entre clientes que são contactados no âmbito de *Eventos* e aqueles que não o são ( $p=0,012$ ), entre clientes que são contactados através de *Campanhas de pontos* e aqueles que não o são ( $p=0,000$ ), entre clientes que são contactados para *Passatempos* e aqueles que não o são ( $p=0,029$ ), entre clientes que são contactados para *Inquéritos de satisfação* e aqueles que não o são ( $p=0,000$ ), entre clientes que recebem contactos acerca de *Novidades sobre a empresa* e aqueles que não recebem ( $p=0,000$ ) e entre clientes que recebem contactos acerca de *Informações legais* e aqueles que não recebem ( $p=0,028$ ). Em suma, apesar não ser absolutamente linear, as diferenças estatisticamente significativas apontam para uma maior satisfação dos inquiridos quando são alvo de contactos tipicamente informativos e uma

indiferença de satisfação face a contactos tipicamente comerciais como *Propostas comerciais* ou *Promoções*, onde não se registam diferenças significativas, pelo que a Hipótese 6 é parcialmente comprovada.

**Quadro 16: Teste *t-Student* - Satisfação natureza**

	Natureza	Assumpção	(J) Não foi contactado	(I) Foi contactado	Diferença média (I-J)	Sig. (bilateral)
Satisfação com a natureza	Atualizações condições produto*	Variâncias iguais não assumidas	6,1200	6,9942	0,8742	0,000*
	Lançamento de novos produtos	Variâncias iguais não assumidas	6,5229	6,8121	0,2892	0,204
	Abertura novas lojas	Variâncias iguais assumidas	6,6816	6,5926	-0,0890	0,814
	Propostas comerciais	Variâncias iguais assumidas	6,8326	6,5475	-0,2851	0,211
	Eventos*	Variâncias iguais não assumidas	6,5871	7,3387	0,7516	0,012*
	Campanhas de pontos*	Variâncias iguais não assumidas	6,5218	7,4767	0,9549	0,000*
	Promoções	Variâncias iguais não assumidas	6,6867	6,6667	-0,0201	0,939
	Passatempos*	Variâncias iguais não assumidas	6,6084	7,3696	0,7611	0,029*
	Inquéritos satisfação*	Variâncias iguais não assumidas	6,3452	7,3408	0,9956	0,000*
	Alertas de pagamento	Variâncias iguais não assumidas	6,6739	6,6705	-0,0035	0,989
	Novidades sobre a empresa*	Variâncias iguais não assumidas	6,5549	7,7885	1,2336	0,000*
	Informações legais*	Variâncias iguais não assumidas	6,6348	7,6190	0,9842	0,028*

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

### 3.4.2.6 Análise da Hipótese 7

Com a hipótese 7 pretende-se, através da realização de uma Análise de Regressão Linear Simples, testar se a *Satisfação com os contactos* influencia a *Satisfação com o operador*.

Assim, em primeiro lugar, efetuou-se a validação dos pressupostos do modelo de regressão linear, através da análise dos erros ou resíduos e da multicolinearidade das variáveis independentes.

Como pode verificar-se pelo Quadro 17, o valor da média dos resíduos é igual a 0,000, e o desvio-padrão é próximo de 1, pelo que se valida o pressuposto dos erros serem variáveis aleatórias de média nula e variância constante.

**Quadro 17: Análise dos erros**

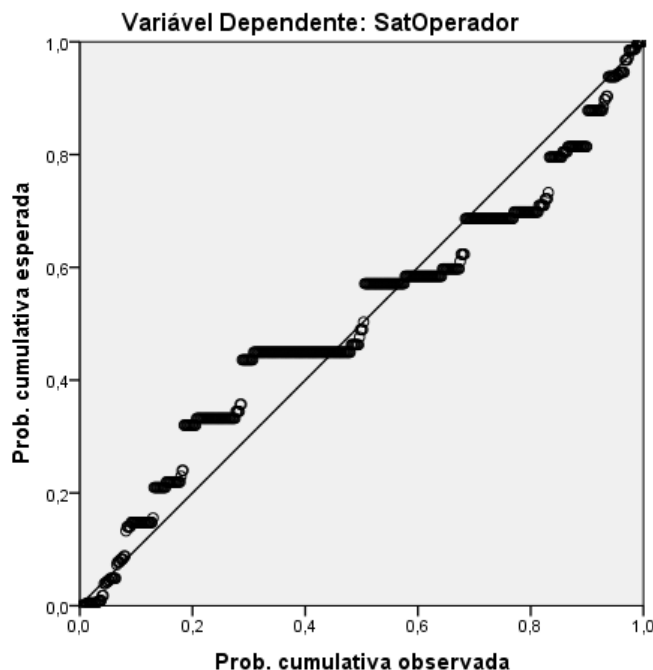
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
<b>Satisfação com o operador</b>					
Valor Predito Padrão	-2,904	1,230	0,000	1,000	543
Resíduo Padronizado	-4,280	3,888	0,000	0,999	543

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Quanto ao pressuposto da distribuição normal dos erros, pode constatar-se, pelo Quadro 18, que a maioria dos valores se distribuem, mais ou menos, pela diagonal principal, podendo concluir-se que os erros apresentam, aproximadamente, distribuição normal (Maroco, 2007).

### Quadro 18: Gráfico de distribuição normal

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Para o pressuposto da independência dos erros foi utilizado o teste de Durbin-Watson. Como o valor deste teste (Durbin Watson- 1,939) é muito próximo de 2, não se rejeita a hipótese nula, logo não se rejeita o pressuposto da independência dos erros (Marôco, 2011).

Estando validados os pressupostos, passa-se, agora, à análise dos resultados da Regressão Linear Simples entre a variável independente *Satisfação com os contactos* e a variável dependente *Satisfação com o Operador*.

Os principais resultados encontram-se no Quadro 19. Os *outputs* do SPSS que sustentam a análise da H7 podem ser consultados no Anexo V.

**Quadro 19: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Satisfação operador**

Resumo					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin Watson
1	,636	0,404	0,403	1,5465	1,939

ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	877,607	1	877,607	366,938	,000
	Resíduo	1293,911	541	2,392		
	Total	2171,517	542			

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,988	0,204		19,548	0,000
	SatContactos	0,526	0,027	0,636	19,156	0,000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Com um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) ajustado de 0,403 conclui-se que 40,3% da variabilidade da variável dependente é explicada pela variável independente

Por sua vez, o coeficiente de correlação simples ( $R$ ) apresenta um valor de 0,636 o que significa que as variáveis *Satisfação com os contactos* e *Satisfação com o operador* estão fortemente correlacionadas.



Por último, a tabela da Análise da Variância (ANOVA) permite-nos analisar o teste F de Snedecor. Este teste apresenta um valor *p-value* igual a 0,000, pelo que se rejeita a hipótese nula de que as variáveis dependente e independente não estão correlacionadas, confirmando-se a correlação entre as mesmas.

#### 3.4.2.7 Análise da Hipótese 8

Com a hipótese 8 pretende-se testar se a *Satisfação com os contactos* influencia a *Recomendação do operador*. Para tal, foi efetuada uma Análise de Regressão Linear Simples.

À semelhança da hipótese anterior, foram validados os pressupostos desta Análise. Como pode verificar-se pelo Quadro 20, o valor da média dos resíduos é igual a 0,000, e o desvio-padrão é próximo de 1, pelo que se valida o pressuposto dos erros serem variáveis aleatórias de média nula e variância constante.

**Quadro 20: Análise dos erros**

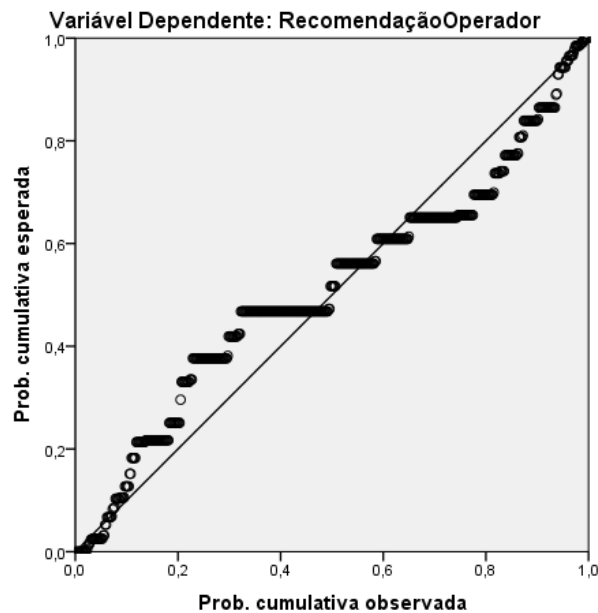
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
<b>Recomendação do operador</b>					
Valor Previsto Padrão	-2,907	1,231	0,000	1,000	544
Resíduo Padronizado	-4,096	3,959	0,000	0,999	544

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Quanto ao pressuposto da distribuição normal dos erros, pode constatar-se, pelo Quadro 21, que a maioria dos valores se distribuem, mais ou menos, pela diagonal principal, podendo concluir-se que os erros apresentam, aproximadamente, distribuição normal (Maroco, 2007).

## Quadro 21: Gráfico de distribuição normal

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Para o pressuposto da independência dos erros foi utilizado o teste de Durbin-Watson. Como o valor deste teste (Durbin Watson- 1,936) é muito próximo de 2, não se rejeita a hipótese nula, logo não se rejeita o pressuposto da independência dos erros (Marôco, 2011).

Estando validados os pressupostos, passa-se, agora, à análise dos resultados da Regressão Linear Simples entre a variável independente ‘*Satisfação com os contactos*’ e a variável dependente ‘*Recomendação do Operador*’.

Os principais resultados encontram-se no Quadro 22. Os *outputs* do SPSS que sustentam a análise da H8 podem ser consultados no Anexo VI.

**Quadro 22: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Recomendação**

Resumo					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin Watson
1	,654	0,427	0,426	1,6916	1,936

ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1157,863	1	1157,863	404,645	,000
	Resíduo	1550,894	542	2,861		
	Total	2708,757	543			

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,303	0,223		14,801	0,000
	SatContactos	0,604	0,030	0,654	20,116	0,000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Com um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) ajustado de 0,426 conclui-se que 42,6% da variabilidade da variável dependente é explicada pela variável independente.

No que se refere ao coeficiente de correlação simples ( $R$ ), este apresenta um valor de 0,654 o que significa que existe uma correlação positiva ( $R > 0.6$ ) entre a *Satisfação com os contactos* e a *Recomendação do operador*.

Por último, o teste F de Snedecor apresenta um valor *p-value* igual a 0,000, pelo que se confirma a existência de correlação entre a *Satisfação com os contactos* e a *Recomendação do operador*.

### 3.4.3 Discussão dos resultados

Neste último ponto antes do capítulo das conclusões do estudo, conduz-se uma reflexão dos resultados obtidos no inquérito por questionário, começando-se por fazer uma breve caracterização do perfil do inquirido e, por fim, comenta-se os resultados obtidos.

O presente estudo baseou-se numa amostra de inquiridos cujo operador principal pode ser a NOS (42,5%), a MEO (33,6%) ou a Vodafone (23,9%). O inquirido, tanto do sexo masculino (56,7%), como do sexo feminino (43,3%), tem idade compreendida sobretudo entre os 25 e os 49 anos (39,5%), possui maioritariamente formação superior (29,6%) ou o 12º ano atual (29,0%) e encontra-se maioritariamente empregado (60,1%).

Neste estudo procurou-se, em primeiro lugar, averiguar a influência da *Satisfação com a frequência do contacto*, *Satisfação com o canal do contacto* e *Satisfação com a natureza do contacto* na *Satisfação com os contactos*. As Hipóteses 1, 2 e 3 foram testadas e comprovou-se que os clientes satisfeitos quer com a frequência com que são contactados, quer com o canal através dos quais são contactados, quer com a natureza ou conteúdo do contacto que lhes é endereçado, têm uma satisfação global com os contactos superior.

**Quadro 23: Síntese da validade das hipóteses 1, 2 e 3**

Hipóteses	Comprovação
<b>H1:</b> <i>A satisfação com a frequência afeta positivamente a satisfação com os contactos.</i>	Hipótese suportada
<b>H2:</b> <i>A satisfação com o canal afeta positivamente a satisfação com os contactos.</i>	Hipótese suportada
<b>H3:</b> <i>A satisfação com a natureza afeta positivamente a satisfação com os contactos.</i>	Hipótese suportada

Fonte: elaboração própria

Os resultados demonstraram ainda que a variável *Satisfação com a natureza do contacto* é claramente aquela que apresenta um maior peso na variação da *Satisfação com os contactos*. Num nível abaixo estão as variáveis *Satisfação com o canal do contacto* e *Satisfação com a frequência do contacto*, embora a primeira tenha uma influência ligeiramente superior na *Satisfação com os contactos* do que a segunda.

Estas conclusões corroboram as conclusões de estudos anteriores, que sugerem que o conteúdo da mensagem é tipicamente mais relevante do que o número de vezes que a mensagem é comunicada (Batra e Keller, 2016). Por outro lado, o maior poder explicativo do fator canal face ao fator frequência já havia sido antecipado por Godfrey *et al.* (2011), que concluíram que o volume de contactos para o qual a variável dependente (no caso a curva das despesas em recompra e neste caso a curva da satisfação com os contactos) atinge o seu ponto máximo varia conforme o canal de contacto.

A presente investigação procurou ainda verificar se existem diferenças significativas nas variáveis *Satisfação com a frequência do contacto*, *Satisfação com o canal de contacto* e *Satisfação com a natureza do contacto* consoante a frequência, canal e natureza, respetivamente, com que cada cliente é contactado.

No que se refere ao fator frequência, verificou-se que os clientes que são contactados semanalmente estão significativamente menos satisfeitos do que clientes que são contactados quinzenalmente, mensalmente ou menos frequentemente. De uma forma geral pode concluir-se que os clientes são relativamente indiferentes a contactos de intensidade média ou reduzida, mas são bastante sensíveis a intensidades elevadas de contacto. O padrão presente nestas conclusões vai de encontro aos resultados das análises dos autores Venkatesan e Kumar (2004), que concluíram que o aumento das comunicações de marketing de uma empresa para além de um determinado limite resulta numa diminuição nos benefícios em termos de frequência de compra por parte do cliente.

Relativamente ao fator canal, não se verificou qualquer diferença significativa. Isto significa que um cliente que é contactado através de *email*, por exemplo, não está significativamente mais satisfeito ou insatisfeito com o canal do contacto do que um cliente que não foi

contactado através desse canal. A mesma conclusão se aplica para cada um dos restantes sete canais em estudo. Estes resultados não permitem corroborar conclusões de outros estudos como o de Venkatesan e Kumar (2004), que concluíram que o declínio do retorno em investimento de marketing é muito superior para canais ricos de comunicações, como o contacto cara a cara, em relação a canais *standardizados*, como o telefone. A análise desta hipótese também não consegue provar as demonstrações empíricas de Morimoto e Chang (2006), que haviam demonstrado que o contacto via correio é mais intrusivo e irritante do que um contacto via *email*. Os resultados da análise desta hipótese podem reforçar, sim, as conclusões de Godfrey *et al.* (2011) relativamente à existência de interferências entre canais, algo que não foi possível avaliar no presente estudo.

No que toca à Hipótese 6, referente ao fator natureza do contacto, esta foi testada e parcialmente comprovada. Conclui-se que os clientes estão significativamente mais satisfeitos quando são contactados em âmbitos mais informativos ou relacionais do que quando não são contactados nesses âmbitos. Já entre clientes que são contactados através de conteúdos tipicamente comerciais e clientes que não o são, não se verificaram diferenças significativas na satisfação.

A satisfação do cliente com conteúdos informativos da empresa vai de encontro à teoria da troca social, que defende que os indivíduos avaliam os custos tangíveis e intangíveis e os benefícios de se envolverem em relacionamentos. Daí que os clientes demonstrem entusiasmo e envolvimento com a marca quando recebem benefícios como novidades acerca de produtos e ofertas (Harrigan, Evers, Miles, e Daly, 2017).

Por outro lado, a escassez de conclusões face aos contactos tipicamente comerciais revelada no presente estudo pode ter que ver com o período temporal a que a análise se refere. Por exemplo, ao passo que Nijs, Dekimpe, Steenkamps, e Hanssens (2001) concluem que, em mais de metade dos casos, existe um impacto positivo das promoções nas vendas, que pode ser considerado um resultado de curto prazo, Mela, Jedidi, e Bowman (1998), que afirmam que a exposição de longo prazo às promoções gera nos clientes uma tendência para a inércia, na esperança de encontrar melhores promoções.

As conclusões relativamente a esta hipótese apelam sim à compatibilização de conteúdos defendida por Micu e Pentina (2014). Os autores argumentam que adicionar à publicidade notícias sobre a marca gera um processamento da mensagem mais extensivo.

**Quadro 24: Síntese da validade das hipóteses 4, 5 e 6**

Hipóteses	Comprovação
<b>H4:</b> <i>Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com a frequência consoante a frequência de contacto.</i>	Hipótese parcialmente suportada
<b>H5:</b> <i>Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com o canal consoante o canal de contacto.</i>	Hipótese não suportada
<b>H6:</b> <i>Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação com a natureza consoante a natureza de contacto.</i>	Hipótese parcialmente suportada

Fonte: elaboração própria

O último grande objetivo do estudo prende-se com determinar o impacto da *Satisfação com os contactos* no relacionamento com o operador, medido através das variáveis *Satisfação com o Operador* (Hipótese 7) e *Recomendação do Operador* (Hipótese 8). Conclui-se que a *Satisfação com os contactos* tem um impacto significativo e positivo em ambas as variáveis, embora o seu poder explicativo seja ligeiramente superior na *Recomendação do Operador*. Ainda assim, ambas as hipóteses são comprovadas (Quadro 25).

Embora exista alguma limitação de conhecimento na literatura sobre o efeito das aplicações de CRM na satisfação do cliente (Mithas *et al.*, 2005), Venkatesan e Kumar (2004) já haviam afirmado que os instrumentos de marketing, de que são exemplo o *direct mail* ou programas de recompensa afetam, entre outras, a satisfação e compromisso do cliente, que por sua vez afetam a longevidade e profundidade de um relacionamento entre empresa e cliente. O efeito positivo da satisfação com os contactos na relação com o operador está ainda em linha com as conclusões de Bloemer, De Ruyter, e Peeters (1998) que afirmam que a satisfação do cliente medeia o efeito da qualidade do serviço na lealdade à marca.

### Quadro 25: Síntese da validade das hipóteses 7 e 8

Hipótese	Comprovação
<b>H7:</b> <i>A satisfação com os contactos afeta positivamente a satisfação com o operador.</i>	Hipótese suportada
<b>H8:</b> <i>A satisfação com os contactos afeta positivamente a recomendação do operador.</i>	Hipótese suportada

Fonte: elaboração própria



## 4 Conclusões

### 4.1 Considerações finais

O aparecimento das novas tecnologias e particularmente da Internet tem vindo a alterar a forma como clientes e empresas se relacionam. Hoje as empresas têm acesso a grandes volumes de dados, de fontes diversas e praticamente em tempo real acerca do cliente individual, pelo que tem vindo a existir um maior foco no cliente, em detrimento de um foco no produto. Cientes do princípio que manter um cliente é substancialmente mais acessível do que angariar novos, as empresas procuram cada vez mais fidelizar os seus clientes, de forma a não os deixar escapar para a concorrência. Essa competição faz com que surjam estratégias de fidelização ou recompra cada vez mais agressivas, com os clientes a serem constantemente bombardeados com mensagens.

Tendo em conta toda a atmosfera de contactos realizados ao cliente e o reduzido período de atenção que os clientes dispensam a contactos iniciados pelas empresas, torna-se relevante perceber quais os fatores de contacto determinantes na satisfação do cliente, no sentido de desenvolver estratégias de marketing cada vez mais eficazes e eficientes e, assim, aumentar o retorno em investimento das atividades de marketing. Tendo por base o caso de estudo da NOS, uma empresa nacional de referência na indústria das telecomunicações, esta investigação teve como principal objetivo determinar o impacto dos contactos efetuados aos clientes na sua satisfação com os contactos e perceber até que ponto essa satisfação com os contactos tem impacto na relação com o operador.

Assim, na revisão da literatura, procurou-se inicialmente definir conceitos como o *Big Data*, a experiência e jornada de cliente, o CRM e comunicações de marketing, bem como sobre o estado da arte de estudos semelhantes que procuravam perceber os fatores que levavam à diminuição do retorno com os contactos dirigidos a clientes. Tendo em conta a diversidade de métricas identificadas na literatura, a revisão de literatura incluiu um último tópico, referente ao impacto das ações de marketing no cliente.

O estudo empírico realizado foi suportado por um questionário construído com base em investigações similares sobre o impacto dos contactos na satisfação dos clientes. Através da

análise estatística descritiva, foi possível avançar com algumas conclusões. Constatou-se que a maioria dos clientes de telecomunicações são contactados mensalmente, através de SMS e o conteúdo desses contactos está associado sobretudo a promoções. Por outro lado, os clientes revelam, em média, níveis inferiores de satisfação com os contactos, comparativamente com a satisfação e recomendação do operador. Destaque ainda para a elevada satisfação dos clientes com o canal com que são contactados e para a reduzida satisfação dos clientes com a natureza dos contactos que lhes são endereçados.

Tendo sido identificados três fatores que eram os mais frequentes nos estudos analisados no estado da arte, tentou perceber-se, quais os fatores que impactavam a satisfação do cliente com os contactos. Concretamente, procurou-se perceber, através da análise da regressão linear múltipla, a influência que os fatores (i)) Frequência do contacto, (ii)) Canal do contacto e (iii)) Natureza de contacto têm na satisfação com os contactos. Os resultados obtidos permitiram concluir que os três fatores em estudo têm impacto na satisfação do cliente com os contactos. O fator com maior impacto é a natureza do contacto, medido através da variável '*Satisfação com a natureza do contacto*' (0,493), seguido do canal de contacto, medido através da variável '*Satisfação com o canal do contacto*' (0,198) e da frequência de contacto, medida através da variável '*Satisfação com a frequência do contacto*' (0,169). Estes resultados indicam que um aumento de satisfação com a frequência, canal e natureza com que os clientes são contactados, provoca uma maior satisfação com os contactos.

Confirmado o impacto dos três fatores em análise, importava perceber, numa segunda fase, de que forma é que os fatores impactavam a satisfação do cliente. A partir de inúmeras análises de variância, concluiu-se que os clientes que são contactados numa base semanal estão significativamente menos satisfeitos com a frequência do contacto do que clientes que são contactados quinzenalmente, mensalmente ou menos frequentemente. Isto significa que existe alguma flexibilidade para contactar os clientes. Não obstante, estes são sensíveis a frequências elevadas de contacto.

No que toca ao fator natureza, as análises de variância realizadas permitiram perceber que os clientes que recebem contactos tipicamente informativos estão significativamente mais satisfeitos com a natureza do contacto do que os clientes que não são alvo desse tipo de

contactos. Já os clientes que são alvo de contactos tipicamente comerciais não relevam diferenças significativas na sua satisfação com a natureza, face a clientes que não são alvo desse tipo de contacto. Daqui se retira que os clientes gostam de estar a par da atividade do fornecedor de serviços e estão recetivos a ser contactados, desde que isso não implique a existência de pressão comercial. Tendo em conta que a média amostral da satisfação com a natureza é baixa e que esta é a variável com maior poder explicativo na satisfação com os contactos, este é claramente o atributo a melhorar no contacto aos clientes.

Relativamente ao canal de contacto e pese embora, quer a considerável importância deste fator na explicação da satisfação com os contactos, quer a sua elevada média amostral, não se verificam diferenças significativas na satisfação com o canal, a partir das análises de variância realizadas. Isto significa que o papel de um canal de contacto, por si só, não gera significativamente maior ou menor satisfação com os contactos e que provavelmente os clientes terão preferência por determinadas combinações de canais de contacto, o que requer uma análise fora do âmbito deste estudo.

Por último e tendo em conta a divergência na literatura do impacto da satisfação transacional e da experiência de cliente no comportamento de lealdade para com o operador, efetuaram-se duas regressões simples, com o objetivo de determinar o impacto da satisfação com os contactos na satisfação com o operador, por um lado, e na recomendação do operador, por outro. Aquilo que se verifica é que existe um elevado impacto da satisfação com os contactos nas atitudes face ao operador, conclusão particularmente relevante, tendo em conta a complexidade e a diversidade da jornada de cliente. Esta é uma importante conclusão no sentido de as empresas continuarem a analisar aprimorar os seus contactos a clientes.

## **4.2 Contributos para a área da gestão**

Tal como foi sendo referido ao longo ao longo do estudo, o avanço nas tecnologias de informação tem possibilitado às empresas aceder a informação individual acerca do cliente e, conseqüentemente, tem permitido uma maior concretização de comunicações personalizadas. Contudo, e apesar dos investimentos financeiros crescentes nas atividades de

marketing, ainda não é esclarecedor na literatura a forma através da qual as empresas podem maximizar a resposta e a satisfação dos clientes face aos contactos que lhes endereçam.

A presente investigação apresenta conclusões úteis e concretas para os gestores de campanhas e profissionais de CRM que procuram aumentar o seu conhecimento sobre de que forma poderão obter benefícios no contacto aos clientes. Este estudo demonstra aos profissionais das empresas que existem três variáveis – frequência, canal e natureza do contacto - que impactam a satisfação dos clientes com os contactos, provando ainda que a natureza do contacto deve ser a principal variável a ter em conta no contacto aos clientes, uma vez que é aquela que tem maior influência na satisfação do cliente. Na ótica das empresas, isto significa que numa campanha ou interação a ter com o cliente, mais importante do que o número de vezes que já o contactou ou o canal que pretende utilizar para o fazer, deve dar especial atenção à natureza ou conteúdo que irá comunicar.

Este estudo contribui também para uma visão mais aprofundada acerca da frequência e da natureza mais favoráveis nos contactos aos clientes.

No que toca à primeira variável, retiram-se deste estudo *insights* em relação ao volume de contactos que o cliente tolera, o que é relevante tendo em conta a constante necessidade de contacto por parte das empresas. O que este estudo permite concluir é que se o contacto ao cliente for feito numa base quinzenal, mensal ou inferior, o cliente fica significativamente mais satisfeito, do que quando o contacto lhe é feito numa base semanal. Através da capacidade das empresas monitorizarem e centralizarem os registos dos contactos efetuados aos clientes, estas poderão, antes de efetuar um contacto, verificar o número de contactos já efetuados ao cliente e prosseguir, ou não, com o contacto, de acordo com o número de contactos realizado no período imediatamente anterior.

No que toca à segunda variável, a natureza do contacto, o estudo elucida os profissionais de marketing acerca da receptividade dos clientes aos diferentes conteúdos que lhes são endereçados. O estudo demonstra que os clientes ficam significativamente mais satisfeitos quando são contactados em âmbitos informativos e são indiferentes a conteúdos comerciais. Este é um importante *insight* e que deve alertar as empresas para a necessidade de suavizar

os conteúdos comerciais comunicados diminuindo a sua pressão comercial ou, no limite, para tentar complementar a informação comercial com outra de carácter mais informativo ou relacional como informação relativa a eventos, passatempos ou novidades sobre a empresa.

Por último, este estudo prova que a satisfação transaccional dos clientes impacta não só a sua satisfação com o operador, algo de extrema importância tendo em conta a competitividade crescente dos mercados e a hipótese de o cliente sair para a concorrência, como também a recomendação do operador, relevante dado crescimento do fenómeno do *word-of-mouth*, que confere aos clientes um poder considerável no aumento ou diminuição da reputação da marca.

#### **4.3 Limitações do estudo e questões de investigações futuras**

A presente investigação apresenta algumas limitações, que são apresentadas de seguida, por forma a serem tidas em conta em futuras investigações.

Dada a recenticidade do aparecimento das comunicações personalizadas de marketing, existem poucos estudos na literatura que se foquem no impacto dos contactos individuais iniciados pela empresa, pelo que uma das limitações a registar é o facto de não terem sido considerados outros fatores de contacto que possam ter impacto na satisfação com os contactos.

Outra limitação a apontar é o facto de se considerar a satisfação como variável dependente do estudo. A satisfação corresponde ao comportamento declarado pelo cliente e embora seja validada na literatura, é uma métrica que pode ou não, traduzir-se diretamente em resultados objetivos para a empresa. Seria interessante por isso, estudar o impacto dos contactos em outros indicadores como as vendas ou a quota de mercado.

Por outro lado e embora seja possível retirar conclusões em relação às condições da frequência e natureza de contacto que geram significativamente maiores níveis de satisfação, apenas é possível fazê-lo de forma isolada. Por isso, uma sugestão de investigação futura seria cruzar os três fatores de contacto em estudo e tentar perceber, por exemplo, qual a frequência e canal de contacto ideais para contactos informativos e para contactos comerciais.

Este tipo de análises irão permitir não só perceber em que condições os canais de contacto geram maiores níveis de satisfação, algo que não foi possível obter neste estudo, como também encontrar um plano ótimo de contactos a clientes, que foge ao âmbito deste estudo.

Por fim, e sendo que esta investigação é aplicada ao setor das telecomunicações, esta pode ser uma outra limitação do estudo. Seria interessante a aplicação deste estudo a outros tipos de negócios que não envolvam períodos de fidelização, no sentido de se perceber as diferenças que seriam encontradas e se é possível generalizar comportamentos em diversas áreas de atuação.

## 5 Referências bibliográficas

- Akter, S., e Wamba, S. F. (2016). Big data analytics in E-commerce: a systematic review and agenda for future research. *Electronic Markets*, 26(2), 173-194.
- ANACOM. (2016). Factos & Números - 3.º trimestre 2016. Acedido a 20-12-2017, disponível em [http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1400829#.WIKfi\\_mLTiU](http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1400829#.WIKfi_mLTiU)
- Anderl, E., Becker, I., Wangenheim, F. V., e Schumann, J. H. (2014). Mapping the customer journey: A graph-based framework for online attribution modeling.
- Anderl, E., Schumann, J. H., e Kunz, W. (2016). Helping firms reduce complexity in multichannel online data: A new taxonomy-based approach for customer journeys. *Journal of retailing*, 92(2), 185-203.
- Anderson, E. W., e Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., . . . Neslin, S. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305.
- Bart, Y., Stephen, A. T., e Sarvary, M. (2014). Which products are best suited to mobile advertising? A field study of mobile display advertising effects on consumer attitudes and intentions. *Journal of Marketing Research*, 51(3), 270-285.
- Batra, R., e Keller, K. L. (2016). *Integrating Marketing Communications: New findings, new lessons, and new ideas*.
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., e Wilson, H. N. (2015). The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of retailing*, 91(2), 235-253.
- Berger, P. D., Bolton, R. N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A., e Terry, C. (2002). Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 5(1), 39-54.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., e Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85-89.
- Bloemer, J., De Ruyter, K., e Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of bank marketing*, 16(7), 276-286.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., e Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Bonfrer, A., e Drèze, X. (2009). Real-time evaluation of e-mail campaign performance. *Marketing science*, 28(2), 251-263.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., e Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Bowman, D., e Narayandas, D. (2001). Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 281-297.



- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., e Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Briggs, R., Krishnan, R., e Borin, N. (2005). Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives—the case of the 2004 Ford F-150 launch. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 81-90.
- Campbell, D., Erdahl, R., Johnson, D., Bibelnieks, E., Haydock, M., Bullock, M., e Crowder, H. (2001). Optimizing customer mail streams at Fingerhut. *Interfaces*, 31(1), 77-90.
- Cao, L., e Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of retailing*, 91(2), 198-216.
- Chandler, J. D., e Lusch, R. F. (2014). Service systems a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Chang, C.-W., e Zhang, J. Z. (2016). The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 77-90.
- Chang, Y., e Thorson, E. (2004). Television and web advertising synergies. *Journal of Advertising*, 33(2), 75-84.
- Chen, H., Chiang, R. H., e Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Chen, I. J., e Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, J.-H., e Wu, S.-I. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 17-33.
- Chung, T. S., Rust, R. T., e Wedel, M. (2009). My mobile music: An adaptive personalization system for digital audio players. *Marketing science*, 28(1), 52-68.
- Court, D., Dave Elzinga, Susan Mulder and Ole J. Vetvik. (2009). "The Consumer Decision Journey". *McKinsey Quarterly*(3), 96-107.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., e Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*, 68-81.
- Culman, M. J., e Armstrong, P. K. (1999). Information privacy concerns, procedural fairness, and impersonal trust: An empirical investigation. *Organization science*, 10(1), 104-115.
- Dagger, T. S., Danaher, P. J., e Gibbs, B. J. (2009). How Often Versus How Long: The Interplay of Contact Frequency and Relationship Duration in Customer-Reported Service Relationship Strength. *Journal of Service Research*, 11(4), 371-388.
- Danaher, P. J., e Dagger, T. S. (2013). Comparing the relative effectiveness of advertising channels: A case study of a multimedia blitz campaign. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 517-534.
- Davenport, T. H. (2013). Analytics 3.0. *Harvard Business Review*, 91(12), 64-72.
- Dawn, S. K. (2014). Personalised Marketing: Concepts and Framework. *Productivity*, 54(4), 370.
- De Haan, E., Kannan, P., Verhoef, P. C., e Wiesel, T. (2015). The Role of Mobile Devices in the Online Customer Journey *MSI Working Paper, Report 15-124*.
- De Haan, E., Wiesel, T., e Pauwels, K. (2013). Which advertising forms make a difference in online path to purchase? *MSI Working Paper, Report 13-104*.



- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., e Keiningham, T. L. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *Marketing Science institute Working Paper Series*, 15, 121.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., e Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Drèze, X., e Bonfrer, A. (2008). An empirical investigation of the impact of communication timing on customer equity. *Journal of Interactive Marketing*, 22(1), 36-50.
- Elsner, R., Krafft, M., e Huchzermeier, A. (2004). Optimizing Rhenania's direct marketing business through dynamic multilevel modeling (DMLM) in a multicatalog-brand environment. *Marketing science*, 192-206.
- Erevelles, S., Fukawa, N., e Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Fan, S., Lau, R. Y. K., e Zhao, J. L. (2015). Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. *Big Data Research*, 2(1), 28-32.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The journal of marketing*, 6-21.
- Fornell, C., e Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 337-346.
- Fornell, C., e Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing science*, 7(3), 287-298.
- Fortin, M.-F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- Fournier, S., Dobscha, S., e Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-51.
- Frow, P., e Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Frow, P., e Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.
- Garg, R., Rahman, Z., e Kumar, I. (2010). Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(2), 78-90.
- Gentile, C., Spiller, N., e Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Godfrey, A., Seiders, K., e Voss, G. B. (2011). Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. *Journal of Marketing*, 75(4), 94-109.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., e Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Gupta, S., e Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., e Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hansotia, B. J., e Rukstales, B. (2002). Direct marketing for multichannel retailers: Issues, challenges and solutions. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(3), 259-266.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., e Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59, 597-609.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., e Rust, R. T. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- Homburg, C., Jozić, D., e Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25.
- Homburg, C., Koschate, N., e Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Hong-kit Yim, F., Anderson, R. E., e Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263-278.
- Hui, S. K., Inman, J. J., Huang, Y., e Suher, J. (2013). The effect of in-store travel distance on unplanned spending: Applications to mobile promotion strategies. *Journal of Marketing*, 77(2), 1-16.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., e Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.
- Kannan, P. K., e Rao, H. R. (2001). Introduction to the special issue: decision support issues in customer relationship management and interactive marketing for e-commerce. *Decision Support Systems*, 32(2), 83-84.
- Keramati, A., Jafari-Marandi, R., Aliannejadi, M., Ahmadian, I., Mozaffari, M., e Abbasi, U. (2014). Improved churn prediction in telecommunication industry using data mining techniques. *Applied Soft Computing*, 24, 994-1012.
- Khan, A., Ehsan, N., Mirza, E., e Sarwar, S. Z. (2012). Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing. *Procedia Technology*, 1, 239-249.
- Khan, R., Lewis, M., e Singh, V. (2009). Dynamic customer management and the value of one-to-one marketing. *Marketing science*, 28(6), 1063-1079.
- Kim, M., Eun Park, J., Dubinsky, A. J., e Chaiy, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view. *Journal of Services Marketing*, 26(2), 83-93.
- Klaus, P., e Maklan, S. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*, 15(2), 115-122.
- Kline, R. (1998). Principles and practice of structural modeling. New York: Guilford Press.
- Konus, U., Verhoef, P. C., e Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of retailing*, 84(4), 398-413.
- Kumar, V., e Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), 119-136.
- Laming, C., e Mason, K. (2014). Customer experience—An analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 15-25.
- Lee, D. H., e Park, C. W. (2007). Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 222-236.

- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., e Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lemon, K. N., e Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Liao, S.-h., Chen, Y.-J., e Deng, M.-y. (2010). Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4212-4223.
- Ling, R., e Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of computer information systems*, 41(3), 82-97.
- Maklan, S., Antonetti, P., e Whitty, S. (2017). A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland. *California Management Review*, 59(2), 92-115.
- Malhotra, N. K., e Birks, D. F. (2006). *Marketing Research. An applied Research* (2nd European ed.): Essex: Pearson Education Limited.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: an applied orientation* (4th ed.): Pearson Education International.
- Malthouse, E. C., e Elsner, R. (2006). Customisation with crossed-basis sub-segmentation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(1), 40-50.
- Marconi, M., e Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., e Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23(7), 397-405.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D., e Barton, D. (2012). Big data. *The management revolution. Harvard Bus Rev*, 90(10), 61-67.
- Mela, C. F., Gupta, S., e Lehmann, D. R. (1997). The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research*, 248-261.
- Mela, C. F., Jedidi, K., e Bowman, D. (1998). The long-term impact of promotions on consumer stockpiling behavior. *Journal of Marketing Research*, 250-262.
- Melero, I., Sese, F. J., e Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment 1/Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *Universia Business Review*(50), 18.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., e Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, 49(8), 913-945.
- Meyer, C., e Schwager, A. (2007). Customer Experience. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Micu, A. C., e Pentina, I. (2014). Integrating Advertising and News about the Brand in the Online Environment: Are all products the same? *Journal of Marketing Communications*, 20(3), 159-175.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., e Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Morimoto, M., e Chang, S. (2006). Consumers' attitudes toward unsolicited commercial e-mail and postal direct mail marketing methods: intrusiveness, perceived loss of control, and irritation. *Journal of Interactive Advertising*, 7(1), 1-11.

- MSI. (2016). 2016-2018 Research Priorities. Acedido a 10-01-2017, disponível em <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., e Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A., e Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamps, J.-B. E., e Hanssens, D. M. (2001). The category-demand effects of price promotions. *Marketing science*, 20(1), 1-22.
- NOS. NOS Comunicações - Conheça a empresa. Acedido a 01/08/2017, disponível em <http://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/empresas-e-negocios/Paginas/nos-comunicacoes.aspx>
- Oliveira, E. R., e Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*: Vida Económica - Editorial SA.
- Pancras, J., e Sudhir, K. (2007). Optimal marketing strategies for a customer data intermediary. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 560-578.
- Payne, A., e Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 33(6), 527-538.
- Peppers, D., Rogers, M., e Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phelps, J. E., D'Souza, G., e Nowak, G. J. (2001). Antecedents and consequences of consumer privacy concerns: An empirical investigation. *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 2-17.
- Pine, B. J., e Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Prahalad, C. K., e Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan management review*, 44(4), 12-18.
- Prins, R., e Verhoef, P. C. (2007). Marketing communication drivers of adoption timing of a new e-service among existing customers. *Journal of Marketing*, 71(2), 169-183.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., e Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Rawson, A., Duncan, E., e Jones, C. (2013). The truth about customer experience: touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. *Harvard Business Review*, 91(9), 90.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., e Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Reinartz, W. J., e Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., e Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., e Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.



- Rust, R. T., e Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the marketing interventions mix in intermediate-term CRM. *Marketing science*, 24(3), 477-489.
- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.): Pearson Education.
- Seck, A. M., e Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565-579.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4ª ed.): John Wiley and Sons Ltd.
- Shaffer, G., e Zhang, Z. J. (2002). Competitive one-to-one promotions. *Management Science*, 48(9), 1143-1160.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., e Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Shankar, V., e Malhotra, E. C. (2007). The growth of interactions and dialogs in interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 2-4.
- Shankar, V., Smith, A. K., e Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International journal of research in marketing*, 20(2), 153-175.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., e Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Simonson, I. (2005). Determinants of customers' responses to customized offers: Conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing*, 69(1), 32-45.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., e Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286.
- Slotegraaf, R. J., e Pauwels, K. (2008). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 293-306.
- Soltani, Z., e Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
- Šramová, B. (2015). Marketing and media communications targeted to children as consumers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1522-1527.
- Steinmann, S., e Silberer, G. (2009). Classifying customers with multidimensional customer contact sequences. *NA-Advances in Consumer Research Volume 36*.
- Stuart, F. I., e Tax, S. (2004). Toward an integrative approach to designing service experiences: lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*, 22(6), 609-627.
- Thomas, J. S., e Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69(4), 239-251.
- Uturytė-Vrubliauskienė, L., e Linkevičius, M. (2013). Application of Customer Relationship Management Systems in Lithuanian Mobile Telecommunications Companies. *Science-Future of Lithuania/Mokslas-Lietuvos Ateitis*, 5(1), 29-37.
- Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J., e Pallas, F. (2010). Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, 13(3), 331-340.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., e Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

- Venkatesan, R., e Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106-125.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.
- Verhoef, P. C., Kooge, E., e Walk, N. (2016). *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*: Routledge.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., e Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, P. C., Spring, P. N., Hoekstra, J. C., e Leeflang, P. S. (2003). The commercial use of segmentation and predictive modeling techniques for database marketing in the Netherlands. *Decision Support Systems*, 34(4), 471-481.
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., e Ganesan, S. (2010). CRM in data-rich multichannel retailing environments: a review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121-137.
- Verma, S., e Chaudhuri, R. (2009). Effect of CRM on Customer Satisfaction in Service Sector in India. *Journal of Marketing & Communication*, 5(2).
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., e Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Waller, M. A., e Fawcett, S. E. (2013). Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 77-84.
- Wang, P., e Petrisson, L. A. (1993). Direct marketing activities and personal privacy: A consumer survey. *Journal of Direct Marketing*, 7(1), 7-19.
- Wedel, M., e Kannan, P. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80, 97-121.
- Wiesel, T., Pauwels, K., e Arts, J. (2011). Practice prize paper—Marketing's profit impact: quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing science*, 30(4), 604-611.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., e Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*: New York: McGraw-Hill.
- Wulf, K. D., Odekerken-Schröder, G., e Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Xu, Z., Frankwick, G. L., e Ramirez, E. (2016). Effects of Big Data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562-1566.
- Yong Ahn, J., Ki Kim, S., e Soo Han, K. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), 324-331.

## Anexos

### Anexo I- Questionário

#### FILTROS

**F.1.** O/a Sr./Sr.<sup>a</sup> trabalha numa empresa de Telecomunicações ou Estudos de Mercado.

Sim .....1 → **AGRADECER E TERMINAR**

Não.....2 → **F.2**

Ns/Nr.....9 → **AGRADECER E TERMINAR**

**F.2.** No que diz respeito aos serviços de telecomunicações no lar (televisão, telefone fixo, internet), como descreveria o seu papel? (**Ler – Uma só resposta**)

Sou decisor dos serviços de telecomunicações que são utilizados no lar ..... 1

Não sou decisor mas a minha opinião influencia a decisão..... 2

Não decido nem influencio, apenas utilizo ..... 3 → **AGRADECER E TERMINAR**

**F3.** Dos serviços de telecomunicações que lhe vou ler, quais os que possui?

**F4.** Dos serviços que referiu, indique, por favor, quais os serviços contratados individualmente, com faturas individuais, e em pacote, ou seja, com apenas uma fatura única para vários serviços. (**no móvel, registar o número de cartões que o entrevistado possui, em pacote e individual**)

**F5.** Qual é o fornecedor desses serviços? (**no móvel, se tiver mais do que um telemóvel, registar todos os fornecedores e o número de cartões por fornecedor**)

	F3. Existe no lar	F4 Tipo contrato		F5. Fornecedor
		Contratado Individualmente	Contratado em pacote	
1. Telefone fixo	1	1	2	
2. Telemóvel	2	' '	' '	
3. Internet Fixa	3	1	2	
4. Internet Banda Larga Móvel	4	1	2	
5. Televisão Paga	5	1	2	

**[se não tiver TV ou VM, termina]**

**F6.** No último ano deixou de utilizar algum operador de telecomunicações, ie, tinha algum serviço com esse operador e deixou de ter qualquer serviço?

- Sim, a NOS
- Sim, a Meo
- Sim, a Vodafone
- Sim, Outro
- Não

**[Se tiver mais do que um operador de telecomunicações]**

**F7.** Referiu que é cliente da \_\_\_\_\_ e da \_\_\_\_\_. Qual destes considera o seu operador principal de telecomunicações?

**LER:** Nas próximas questões, vamos falar sobre a \_\_\_\_\_ [operador que referiu como principal]

## RELAÇÃO COM O(S) OPERADOR(ES)

[Ler] Pensando em tudo o que envolve a \_\_\_\_\_ (operador selecionado), poderia dizer-me

[Rodar perguntas 1 e 2]

1. **Em que medida se encontra satisfeito com o desempenho global** da \_\_\_\_\_ (operador selecionado)? Utilize uma escala de 0 a 10, em que 0 significa “estou totalmente insatisfeito com a \_\_\_\_\_”, e 10 significa “estou totalmente satisfeito” com a \_\_\_\_\_ (operador selecionado). Deverá utilizar o valor da escala que melhor expressa a sua opinião.
2. **Até que ponto recomendaria** a \_\_\_\_\_ (operador selecionado) a familiares ou amigos? Utilizando uma escala de 0 a 10 em que 0 é “nunca recomendaria” e 10 “de certeza que recomendaria”, diria que...? Deverá utilizar o valor da escala que melhor expressa a sua opinião.

Vamos agora falar dos contactos que recebeu do seu operador de telecomunicações, a \_\_\_\_\_ [operador indicado como principal]. Considere contacto qualquer interação ou tentativa de interação cuja iniciativa tenha partido da \_\_\_\_\_ (operador principal), como por exemplo contactos telefónicos, SMS, emails, vendedores porta a porta e por motivos diversos, como propostas comerciais, ofertas promocionais, informações sobre produtos, serviços ou iniciativas ou outros.

3. Costuma receber contactos da \_\_\_\_\_?
  - a. Sim
  - b. Não -> passar para Bloco Cenário Ideal
4. Com que frequência recebe contactos da \_\_\_\_\_, independentemente do canal?
  - a. Diariamente
  - b. Semanalmente
  - c. De 15 em 15 dias
  - d. Mensalmente
  - e. De 2 em 2 meses
  - f. 2 a 3 vezes por ano
  - g. Menos frequentemente
  - h. Nunca
5. Num mês normal, quantas vezes é contactado pela \_\_\_\_\_?
6. Desses contactos, quantos são por chamada telefónica, realizada por um assistente da \_\_\_\_\_?
7. Quantos são através de SMS?
8. E quantos são por email?
9. Que outros canais são utilizados pela \_\_\_\_\_? [espontânea]
  - a. Chamada telefónica automática (ie, gravação)
  - b. Carta
  - c. Redes sociais (P. ex. Facebook)



- d. Vendedor Porta a Porta/Agente Comercial
  - e. Folhetos na caixa do correio
  - f. Outro. Qual?
10. E quais são os motivos de contacto [espontânea, registando a ordem de resposta)?
11. E foi contactado por algum dos seguintes motivos? [sugerida)?
- a. Atualizações nas condições do produto (alteração de preço, melhoria das condições do produto...)
  - b. Lançamento de novos produtos
  - c. Abertura de novas lojas ou outros pontos de contacto (site, fórum, novas linhas de atendimento...)
  - d. Propostas comerciais
  - e. Eventos (Liga NOS, NOS Alive...)
  - f. Campanhas de pontos
  - g. Promoções
  - h. Passatempos (Leilões...)
  - i. Inquéritos de satisfação
  - j. Alertas de pagamento/carregamento
  - k. Novidades sobre a empresa
  - l. Informações legais
  - m. Outros. Quais?
12. Até que ponto está satisfeito com os contactos que recebe da \_\_\_\_\_? Utilize uma escala de 0 a 10, em que 0 significa “Estou totalmente insatisfeito” e 10 significa “Estou totalmente Satisfeito”.
13. [Se P12 <=6] Por que motivo atribuiu esse valor? (espontânea, múltipla)
- a. Só me contactam para me venderem coisas
  - b. Os horários de contacto são desadequados
  - c. Ligam demasiadas vezes/estão sempre a bater-me à porta
  - d. Recebo emails/SMS em duplicado
  - e. Não são simpáticos
  - f. As ofertas não são adequadas às minhas necessidades
  - g. As ofertas são pouco personalizadas/inoportunas
  - h. As ofertas são pouco vantajosas para o preço que se paga
  - i. As comunicações são enganosas
  - j. Só ligam quando o contrato está a acabar para arranjam maneira de nos voltarem a "amarrar" a um período de fidelização
  - k. Não quero receber contactos da NOS
  - l. São muito agressivos
  - m. Os conteúdos dos mails/SMS não são interessantes para mim
  - n. As comunicações não são claras
  - o. Nunca me contactam
  - p. Outro. Qual? \_\_\_\_\_

14. [Se P12 >= 7] Por que motivo atribuiu esse valor? (espontânea, múltipla)
- a. As ofertas são personalizadas/adequadas às minhas necessidades
  - b. Os contactos ocorrem nos momentos mais oportunos
  - c. Os conteúdos são interessantes para mim
  - d. Contactam-me as vezes necessárias
  - e. Outro. Qual?
15. Em concreto, em que medida se encontra satisfeito com o **número** de contactos que recebe da \_\_\_\_\_?
- Utilize uma escala de 0 a 10, em que 0 significa "Estou totalmente insatisfeito com o número de contactos que recebo" e 10 significa "Estou totalmente satisfeito com o número de contactos que recebo".
16. E em que medida considera adequados os **canais** ou meios utilizados pela \_\_\_\_\_ para o contactar? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Os canais / meios utilizados são totalmente inadequados" e 10 significa "Os canais / Meios são totalmente adequados".
17. Utilizando uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Os **conteúdos** dos contactos não são nada adequados às minhas necessidades" e 10 significa "Os conteúdos dos contactos são totalmente adequados às minhas necessidades", gostaria que me dissesse qual a sua opinião sobre a adequação dos conteúdos às suas necessidades.

## CENÁRIO IDEAL

18. Com que frequência considera razoável receber contactos por parte do seu operador, a \_\_\_\_\_, independentemente do canal?
- a. Diariamente
  - b. Semanalmente
  - c. De 15 em 15 dias
  - d. Mensalmente
  - e. De 2 em 2 meses
  - f. 2 a 3 vezes por ano
  - g. Menos frequentemente
  - h. Nunca
19. Qual o canal preferencial através do qual prefere ser contactado pela \_\_\_\_\_? (escolha até 3 opções)
- a. Email
  - b. Chamada telefónica, realizada por um assistente
  - c. Chamada telefónica automática (ie, gravação)
  - d. Carta
  - e. Redes sociais (P. ex. Facebook)
  - f. Vendedor Porta a Porta/Agente Comercial
  - g. SMS/MMS
  - h. Folhetos na caixa do correio

- i. Outro. Qual?
20. Sobre que conteúdos prefere ser contactado/informado pela \_\_\_\_\_? (espontâneo)
- a. Atualizações nas condições do produto (alteração de preço, melhoria das condições do produto...)
  - b. Lançamento de novos produtos
  - c. Abertura de novas lojas ou outros pontos de contacto (site, fórum, novas linhas de atendimento...)
  - d. Propostas comerciais
  - e. Eventos (Liga NOS, NOS Alive...)
  - f. Campanhas de pontos
  - g. Promoções
  - h. Passatempos (Leilões...)
  - i. Inquéritos de satisfação
  - j. Alertas de pagamento/carregamento
  - k. Informações legais
  - l. Novidades sobre a empresa
  - m. Outros. Quais?
21. É contactado por outros operadores de telecomunicações que não a \_\_\_\_\_? (espontânea, múltipla)
- a. Sim, pela NOS
  - b. Sim, pela Meo
  - c. Sim, pela Vodafone
  - d. Sim, por outro
  - e. Não

## **CARACTERIZAÇÃO**

1. Qual a sua idade?
2. Sexo (registar sem perguntar)
3. Qual o seu estado civil?
  - a) Solteiro
  - b) Casado/União de facto
  - c) Divorciado/Separado
  - d) Viúvo
  - e) NS/NR
4. Quantas pessoas vivem em sua casa, incluindo-se a si próprio(a), todos os adultos e crianças?
5. E qual a idade de cada uma delas?
6. Qual o grau de instrução mais elevado que o/a senhor(a) já concluiu?
  - a) Universitário

- b) Curso Médio / Politécnico
  - c) 11º / 12º Atual (7º Ano Liceal)
  - d) 9º Atual (5º Ano Liceal)
  - e) 6º Atual (2º Ano Liceal)
  - f) Instrução Primária Completa
  - g) Instrução Primária Incompleta / Analfabeto
7. Importa-se de me dizer qual é exatamente a sua ocupação ou atividade profissional principal?
8. Qual a sua condição perante a profissão?
- a) Estudante
  - b) Empregado
  - c) Desempregado
  - d) Reformado
  - e) NS/NR
9. Diga-me por favor, o(a) Sr(a). é, no seu agregado familiar, a pessoa que mais contribui para o rendimento global do agregado?
10. Diga-me por favor qual o nível de instrução mais elevado que essa pessoa possui?
- a) Universitário ou mais elevado
  - b) Ensino médio
  - c) Ensino secundário (9º a 12º ano)
  - d) 3º Ciclo (até ao 7º ano)
  - e) 2º Ciclo (5º ou 6º ano)
  - f) 1º Ciclo ou inferior (até ao 4º ano)
  - g) NS/NR
11. Importa-se de me dizer qual é exatamente a ocupação ou atividade profissional principal dessa pessoa?
12. Qual a situação face ao emprego dessa pessoa?
- a) Estudante
  - b) Empregado
  - c) Desempregado
  - d) Reformado
  - e) NS/NR
13. Em que distrito reside?
- a) Aveiro
  - b) Beja
  - c) Braga
  - d) Bragança
  - e) Castelo Branco
  - f) Coimbra
  - g) Évora
  - h) Faro
  - i) Guarda
  - j) Leiria

- k) Lisboa
- l) Portalegre
- m) Porto
- n) Santarém
- o) Setúbal
- p) Viana do Castelo
- q) Vila Real
- r) Viseu
- s) Madeira
- t) Açores

## Anexo II - Outputs SPSS da análise das Hipóteses 1, 2 e 3 – Análise de Regressão Linear Múltipla - Variável dependente Satisfação com os contactos

### Sumarização do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,820 <sup>a</sup>	,672	,670	1,38871	1,889

a. Preditores: (Constante), Sat\_Natureza, Sat\_Frequência, Sat\_Canal

b. Variável Dependente: SatContactos

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2130,243	3	710,081	368,201	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	1041,397	540	1,929		
	Total	3171,640	543			

a. Variável Dependente: SatContactos

b. Preditores: (Constante), Sat\_Natureza, Sat\_Frequência, Sat\_Canal

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,042	,225		4,626	,000		
	Sat_Frequência	,169	,023	,227	7,310	,000	,633	1,580
	Sat_Canal	,198	,040	,170	5,006	,000	,527	1,899
	Sat_Natureza	,493	,032	,539	15,378	,000	,496	2,017

a. Variável Dependente: SatContactos

### Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	1,0418	15,9869	7,0257	1,98068	544
Resíduo	-7,92034	4,64518	,00000	1,38487	544
Valor Predito Padrão	-3,021	4,524	,000	1,000	544
Resíduo Padrão	-5,703	3,345	,000	,997	544

a. Variável Dependente: SatContactos

### Anexo III: Testes de *Kolmogorov-Smirnov*, *Skewness*, *Kurtosis* e *Levene* – Variável dependente Satisfação com o canal

	Variável	Grupos	Sig. (Kolmogorov)	SK	KU	Sig. (Levene)
Satisfação com o canal	Chamada via assistente	Não	0,000	-1,335	2,014	0,106
		Sim	0,000	-0,918	1,275	
	SMS	Não	0,000	-1,132	1,641	0,484
		Sim	0,000	-1,301	2,164	
	Email	Não	0,000	-1,222	1,869	0,083
		Sim	0,000	-1,222	1,853	
	Chamada automática	Não	0,000	-1,348	2,302	0,636
		Sim	0,000	-0,925	0,736	
	Carta	Não	0,000	-0,993	0,921	0,955
		Sim	0,000	-1,473	2,941	
	Redes Sociais	Não	0,000	-1,188	1,723	0,643
		Sim	0,000	-1,419	3,031	
	Vendedor	Não	0,000	-1,281	2,019	0,493
		Sim	0,000	-1,145	1,779	
	Folhetos	Não	0,000	-1,167	1,684	0,841
		Sim	0,000	-1,337	2,358	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Anexo IV: Testes de *Kolmogorov-Smirnov*, *Shapiro-Wilk*, *Skewness*, *Kurtosis* e *Levene* – Variável dependente Satisfação com a Natureza**

	Variável	Grupos	Sig. (Kolmogorov)	Sig. (Shapiro)	SK	KU	Sig. (Levene)
Satisfação com a natureza	Atualização condições produto	Não	0,000	-	-0,623	-0,646	0,000
		Sim	0,000	-	-0,894	0,354	
	Lançamento de novos produtos	Não	0,000	-	-0,862	-0,147	0,008
		Sim	0,000	-	-0,711	-0,162	
	Abertura novas lojas	Não	0,000	-	-0,824	-0,008	0,591
		Sim	0,000	-	-0,875	-0,189	
	Propostas comerciais	Não	0,000	-	0,157	0,314	0,490
		Sim	0,000	-	-0,716	-0,189	
	Eventos	Não	0,000	-	-0,810	-0,122	0,016
		Sim	0,001	-	-0,629	-0,320	
	Campanhas de pontos	Não	0,000	-	-0,738	-0,257	0,000
		Sim	0,000	-	-1,305	2,217	
	Promoções	Não	0,000	-	-0,986	0,021	0,031
		Sim	0,000	-	-0,706	-0,202	
	Passatempos	Não	0,000	-	-0,806	-0,106	0,031
		Sim	0,000	-	-0,923	0,592	
	Inquéritos de satisfação	Não	0,000	-	-0,687	-0,318	0,000
		Sim	0,000	-	-1,097	0,783	
	Alertas de pagamento	Não	0,000	-	-0,841	0,064	0,039
		Sim	0,000	-	-0,807	-0,222	



	Novidades sobre a empresa	Não	0,000	-	-0,771	-0,172	0,000
		Sim	0,000	-	-1,093	1,363	
	Informações legais	Não	0,000	-	-0,811	-0,085	0,040
		Sim	-	0,056	-0,829	0,362	

## Anexo V: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Satisfação operador

### Sumarização do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,636 <sup>a</sup>	,404	,403	1,5465	1,939

a. Preditores: (Constante), SatContactos

b. Variável Dependente: SatOperador

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	877,607	1	877,607	366,938	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	1293,911	541	2,392		
	Total	2171,517	542			

a. Variável Dependente: SatOperador

b. Preditores: (Constante), SatContactos

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,988	,204		19,548	,000		
	SatContactos	,526	,027	,636	19,156	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: SatOperador

### Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	3,988	9,249	7,683	1,2725	543
Resíduo	-6,6184	6,0121	,0000	1,5451	543
Valor Predito Padrão	-2,904	1,230	,000	1,000	543
Resíduo Padrão	-4,280	3,888	,000	,999	543

a. Variável Dependente: SatOperador

## Anexo VI: Regressão Linear Simples – Satisfação contactos e Recomendação Operador

### Sumarização do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,654 <sup>a</sup>	,427	,426	1,6916	1,936

a. Preditores: (Constante), SatContactos

b. Variável Dependente: RecomendaçãoOperador

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1157,863	1	1157,863	404,645	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	1550,894	542	2,861		
	Total	2708,757	543			

a. Variável Dependente: RecomendaçãoOperador

b. Preditores: (Constante), SatContactos

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,303	,223		14,801	,000		
	SatContactos	,604	,030	,654	20,116	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: RecomendaçãoOperador

### Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	3,303	9,345	7,548	1,4603	544
Resíduo	-6,9280	6,6972	,0000	1,6900	544
Valor Predito Padrão	-2,907	1,231	,000	1,000	544
Resíduo Padrão	-4,096	3,959	,000	,999	544

a. Variável Dependente: RecomendaçãoOperador